

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Vladimíra Schmidt

Firemní kultura

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2009

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium
2006–2009

Vladimíra Schmidt

Firemní kultura

Organizational culture

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2009

Vedoucí práce: PhDr. Tureckiová Michaela, CSc.

Prohlašuji,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

30.03.2009,

Obsah

0 Úvod	6
1 Firemní kultura a její význam	9
1.1 Pojem kultura	9
1.2 Firemní kultura	11
1.3 Determinanty firemní kultury	14
1.4 Složky a struktura firemní kultury	15
1.5 Typologie firemní kultury	19
1.5.1 Silná a slabá firemní kultura	20
1.5.2 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho	24
1.5.3 Typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho	26
1.6 Význam a funkce firemní kultury	28
1.7 Firemní kultura a procesy řízení	30
1.8 Dílčí závěr	31
2 Pojmy související s firemní kulturou	33
2.1 Podniková identita	33
2.2 Podniková etika	35
2.3 Organizační klima	37
2.4 Dílčí závěr	38
3 Interkulturální management	40
3.1 Firemní kultura versus národní kultura	40
3.2 Firemní kultura mezinárodních společností	41
3.3 Kulturní dimenze	42
3.4 Česká a německá kultura	46
3.4.1 Česká republika	46
3.4.2 Německo	49
3.5 Komparace české a německé kultury	50
3.6 Dílčí závěr	55

4	Firemní kultura v praxi	57
4.1	Charakteristika firmy Těsnění a pružné elementy, k. s.	57
4.2	Metody a cíle diagnostiky	58
4.3	První fáze průzkumu firemní kultury	59
4.3.1	Obsah a determinanty firemní kultury	60
4.3.2	Firemní kultura a personální činnosti	68
4.4	Druhá fáze výzkumu	71
4.5	Shrnutí výsledků diagnostiky a navrhovaná opatření	75
5	Závěr	79
6	Soupis bibliografických citací	81
7	Bibliografie	85
8	Přílohy	86

Resumé

Tato bakalářská práce je věnována fenoménu firemní kultury. Vysvětluje pojmy kultura a firemní kultura a popisuje obsah firemní kultury, její jednotlivé vrstvy a možnost jejich rozpoznání a ovlivnění. V práci jsou zároveň představeny některé z nejznámějších typologií firemní kultury a její funkce. Druhá kapitola práce blíže definuje pojmy s firemní kulturou úzce související, kterými jsou podniková identita, podniková etika a podnikové klima. Třetí kapitola je věnována některým aspektům interkulturálního managementu a komparaci specifik německé a české národní kultury. V praktické části jsou na základě kvalitativního a kvantitativního průzkumu popsány determinanty a obsah firemní kultury vybrané společnosti a je posouzena její síla.

Summary

The bachelor thesis is devoted to the phenomenon of organizational culture. The thesis explains the concept of culture itself and organizational culture. It describes the content of organizational culture, its individual levels and the possibility of revealing and affecting these levels. In the thesis, there are also presented some of the best-known typologies of organizational culture and functions that an organizational culture has. The second chapter of the thesis closely defines terms which relate to organizational culture: corporate identity, corporate ethics and corporate climate. The third chapter deals with some aspects of intercultural management including a comparison of Czech and German national culture. The practical part of the thesis describes on the basis of qualitative and quantitative research the determinants and content of culture of a chosen company. At the same time the power of its culture is evaluated.

0 Úvod

Turbulentní a dynamické podnikatelské prostředí 21. století představuje pro podniky nejistotu, chaos, ale i možnost úžasných příležitostí. Nejdůležitějším úkolem současného managementu je identifikace a schopnost využití nových příležitostí ve stále se měnícím prostředí. Do centra pozornosti se v této souvislosti dostávají i tzv. měkké prvky prosperity, ke kterým se počítá také firemní kultura. Ta ovlivňuje veškeré dění v podniku, ať již si to jeho vedení či majitelé uvědomují či ne.

Podniková kultura může být faktorem, který značně podpoří strategie a cíle podniku, zefektivní jeho činnosti ve všech oblastech a vytvoří inspirující zázemí pro zaměstnance. Současně však může nežádoucí firemní kultura pro organizace znamenat překážku ve vývoji, nízkou konkurenceschopnost a vysoké náklady na řízení a kontrolu.

Ačkoliv je vliv firemní kultury na prosperitu podniků v současnosti již všeobecně uznáván jak teoretiky, tak i odborníky z praxe, uvědomila jsem si, že o firemní kultuře vím v podstatě jen velice málo a nikdy jsem se cíleně nezamýšlela nad kulturou a celkovým zaměřením organizace, ve které pracuji.

Svou bakalářskou práci věnuji z výše uvedeného důvodu právě fenoménu firemní kultury. Cílem a obsahem mé práce je jednak shrnout teoretická východiska a zmapovat dosavadní poznatkovou základnu týkající se firemní kultury a některých aspektů interkulturálního managementu a zároveň diagnostikovat firemní kulturu konkrétní organizace.

V první kapitole se zaměřím na vymezení kultury jako takové a v návaznosti pak představím jednotlivá pojetí chápání firemní kultury

a její základní charakteristiky. Jelikož je dle mého názoru pro správné pochopení firemní kultury nezbytné uvědomit si všechny faktory, které tento organizační fenomén ovlivňují, zmíním v jedné z podkapitol její možné determinanty.

Následující podkapitola se bude obšírněji zabývat jednotlivými složkami firemní kultury, tedy skutečnostmi, které firemní kulturu utvářejí. Uvedu zde taktéž Scheinův model firemní kultury, ze kterého vyplývá, nakolik je možné jednotlivé složky kultury rozpoznat, správně pochopit a ovlivňovat.

Relativně velký prostor je poté věnován typologiím firemní kultury. Podrobněji zde představím asi nejzákladnější členění firemní kultury, a to na kulturu silnou a slabou. Dále popíši také typologii R. Harrisona a Ch. Handyho a typologii T. E. Deal a A. A. Kennedyho.

Jak jsem již výše uvedla, v současnosti je všeobecně uznávaným faktem, že firemní kultura ovlivňuje prosperitu podniku. Pro lepší pochopení významu a rozsahu tohoto vlivu, věnuji další podkapitolu bližšímu seznámení s jednotlivými funkcemi firemní kultury.

Firemní kulturu je zároveň možné považovat za nepřímý nástroj řízení. O tom, jak zvláště silná a žádoucí firemní kultura ovlivňuje řídicí procesy, pojednám v závěru první kapitoly.

V druhé kapitole mé práce postupně blíže vymezím pojmy podniková identita, podniková etika a klima podniku. Bližší představení těchto pojmů považuji za nezbytné, protože je nutné si uvědomit, že se nejedná o pojmy s firemní kulturou zaměnitelné, nýbrž o fenomény s firemní kulturou úzce související a vzájemně se podmiňující.

Třetí kapitola mé práce se zabývá problematikou interkulturálního managementu, který v současnosti získává na významu v souvislosti s internacionalizací naší ekonomiky a s celosvětovou globalizací. Pokusím se jednak o vymezení vztahu mezi firemní kulturou a kulturou národní a nastíním i modelové přístupy k formování kultury mezinárodně působících společností.

Úspěšné fungování organizací, ve kterých se střetávají kultury různých národů, do značné míry ovlivňuje znalost kulturních standardů jednotlivých zemí a schopnost se vyrovnat s jejich rozdílností. Jednu z podkapitol třetí části mé práce tak věnuji představení základních kulturních dimenzí, které definoval jeden z celosvětově nejuznávanějších odborníků na interkulturální management Geert Hofstede. S ohledem na praktickou část mé bakalářské práce, kde budu diagnostikovat firemní kulturu dceřiné společnosti německého mateřského koncernu, se v závěru třetí kapitoly budu zabývat rozdíly mezi českou a německou národní kulturou.

Čtvrtá kapitola bakalářské práce je empirickým pohledem na kulturu společnosti, ve které jsem zaměstnána. Cílem prováděné diagnostiky je nejen popsat determinanty a obsah firemní kultury společnosti Těsnění a pružné elementy, k. s. v Čeperce, ale zároveň i zjistit nakolik je existující kultura silná.

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za cenné připomínky, odborné rady a čas, který mi věnovala při vedení a průběžných konzultacích mé bakalářské práce.

Současně bych chtěla poděkovat i řediteli společnosti Těsnění a pružné elementy, k. s., který mi umožnil diagnostiku firemní kultury v této firmě provést. Mé díky patří také všem kolegům, kteří se průzkumu zúčastnili.

1 Firemní kultura a její význam

1.1 Pojem kultura

Pojem kultura vychází z latinského *colere*, což v překladu znamená vzdělávat, pěstovat (původně ve smyslu obdělávání půdy). Do nové perspektivy termín *cultura* uvedl Cicero, když ve svých Tuskulských hovorech použil slovo *kultura* ve smyslu kultivace lidství. Slovo *kultura* tak již od počátku v sobě nese představu vnitřního úsilí člověka o přetvoření a zdokonalení světa i sebe sama (Lehmanová, 1999, s. 11).

Do managementu byl pojem *kultura* převzat z kulturní antropologie, sociologie a sociální psychologie. Populárním předmětem zájmu se stal především na počátku 80. let 20. století v souvislosti s hledáním determinant dlouhodobé úspěšnosti podniku. V širším pojetí lze kulturu chápat jako produkt člověka. Tedy vše, co člověk vytvořil v průběhu generací, ať již se jedná o materiální či duchovní produkty.

Nový a kolektiv (1996, s. 10) v této souvislosti upozorňují, že kultura nezahrnuje pouze chování individua, ale je vytvářena společnými znaky chování mnoha jednotlivců, tedy toho, co je sdílené a společné.

Geert Hofstede a Gert Jan Hofstede (2007, s. 13–15) definují kulturu jako kolektivní vědomí či software lidské mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny či kategorie lidí od jiných. Tito autoři zároveň zdůrazňují, že kultura je dána sociálním prostředím a ne našimi geny. Kultura tedy není vrozená, ale učíme se ji.

Pro většinu kultur platí, že jsou odvozeny, nebo že mají základ v náboženství. To je uváděno jako důvod, proč jsou kultury tak odlišné. Kulturu však nevyjadřuje jen její náboženský základ, ale také hodnoty, přesvědčení, tradice a postoje, které spojují lidi hlásící se k dané kultuře. Vzniklé rozdíly mezi kulturami se pak navenek projevují v odlišnosti vyhlášených cílů, kterými se tato kultura sama prezentuje. Příkladem může být například odlišné chápání významu osobní svobody v západní kultuře a v kultuře Blízkého východu. Do základních charakteristik kultury patří jednak zvyklost a také tradice. Zatímco zvyklost je způsob myšlení či jednání, které je typické pro určitou skupinu osob a má často formu morálních nebo právních norem, představuje tradice předávání a přebírání mravů, zvyklostí, znalostí a životních zkušeností (Šroněk, 2001, s. 13). V souvislosti se správným pochopením pojmu kultura je však nezbytné odlišit od kultury lidskou přirozenost a osobnost jedince. Lidská přirozenost je vrozená a představuje to, co mají všechny lidské bytosti společné, jakousi univerzální úroveň lidského mentálního softwaru. Je to schopnost člověka pociťovat strach, hněv, lásku, radost, hanbu, potřebu sdružovat se s druhými, hrát si, všímat si svého okolí atd. Osobnost jedince pak představuje jedinečný osobní soubor mentálních programů, který není sdílen s žádným jiným lidským jedincem (G. Hofstede, G. J. Hofstede, 2007, s. 14–15).

Kulturu daného sociálního celku lze považovat za jakousi jeho řídící složku, která plní několik funkcí. Kultura poskytuje a předává jednotlivým příslušníkům smysl společného celku a orientuje jejich chování na ty skutečnosti, které je potřeba zachovat a rozvíjet pro zajištění kontinuity a přežití. Kultura má schopnost korigovat individuální chování, protože vytváří jeho konkrétní vzorce a dává

možnost nechat se jimi vést a respektovat je v jakékoliv oblasti lidského života. Navíc přijetí určité kultury znamená odlišení se od jiných, kteří danou kulturu nepřijali, a tím plní i funkci identifikační (Nový a kol., 1996, s. 11–12).

Kultura je předávána z generace na generaci, a je proto relativně stabilní. Díky tomu probíhají změny kultury mnohem pomaleji než změny společenských a sociálních systémů, vývoj techniky a technologie. Ačkoliv se mnohdy může zdát, že ke změně kultury došlo, změnily se pouze nejpovrchnější, viditelné vrstvy kultury jako jsou symboly, uznávání hrdinové či společenské rituály, ale jádro kultury, tedy základní hodnoty, zůstaly nezměněny.

1.2 Firemní kultura

Na samém počátku musím zmínit, že pojem firemní kultura není jediný, se kterým se lze v české odborné literatuře při popisování jedné a téže skutečnosti setkat. Často se jako relevantní pojmy objevují výrazy podniková či organizační kultura. Také já budu na následujících stránkách používat pojmy organizační, podniková nebo firemní kultura jako synonyma.

V anglicky psané literatuře jsou pro firemní kulturu ekvivalentními výrazy „organizational culture“ či někdy také „corporate culture“. V německých publikacích se jedná o pojmy „Organisationskultur“, „Unternehmenskultur“ nebo „Firmenkultur“.

Zmínky o kultuře organizací se v literatuře objevují již v šedesátých letech minulého století, lze je však najít i v publikacích starších, neboť daný úhel pohledu má v managementu tradici již od dob školy lidských vztahů. Skutečný boom v používání tohoto pojmu je

však spojen až s počátkem 80. let 20. století. Příčiny nárůstu zájmu o firemní kulturu lze hledat jak ve zvýšené pozornosti věnované systému řízení japonských firem v souvislosti s „japonským ekonomickým zázrakem“, tak v publikacích, které se zabývaly hledáním cesty k dokonalosti a vlivem měkkých faktorů na úspěch organizace (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 20).

Firemní kultura je velmi široký, komplexní a těžko uchopitelný pojem. O přesné a úplné vymezení firemní kultury se snažila celá řada autorů. Níže představuji alespoň některé z definic uváděných v odborné literatuře:

„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.“ (Armstrong, 2007, s. 257)

„Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 19)

„Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“ (Šigut, 2004, s. 9–10)

Asi nejčastěji citovanou definicí firemní kultury v odborné literatuře je definice E. H. Scheina: **„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak**

osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ (in Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 486)

Bedrnová, Nový a kol. (2002, s. 488–489) uvádějí, že přestože jsou jednotlivá pojetí firemní kultury částečně odlišná, můžeme v nich nalézt následující společné charakteristiky. Firemní kultura:

- představuje sdílená přesvědčení, normy a hodnoty, které si utvářejí, definují a interpretují sami členové organizace;
- je skupinovým fenoménem, který má nadindividuální a výrazně sociální povahu;
- vzniká, rozvíjí se, mění či zaniká ve zcela konkrétním čase a místě;
- je především výsledkem procesu učení;
- je dále zprostředkována v adaptačním procesu;
- umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění a dává význam jednotlivým událostem v podniku.

Tureckiová (2004, s. 137) výše vedené charakteristiky rozšiřuje o následující znaky:

- firemní kultura působí a projevuje se v lidském vědomí i podvědomí;
- tvoří spojovací článek mezi minulostí, současností a budoucností firmy;

- je mimořádně stabilní a je považována za samozřejmou a danou;
- je strukturovaná, poznatelná a lze ji i měřit.

1.3 Determinanty firemní kultury

Ačkoliv je firemní kultura produktem myšlení lidí, existuje její těsná vazba s charakterem činnosti organizace a okolnostmi, které ji provázejí.

Při zkoumání firemní kultury je tedy nutné znát skutečnosti, které ji determinují. Šigut (2004, s. 14–15) rozeznává dvě skupiny determinant. První skupinu tvoří vnitřní a vnější vlivy a druhou skupinu faktory ovlivnitelné a neovlivnitelné. Mezi vnější vlivy se řadí převážně hospodářské, technické, technologické a ekologické aspekty činnosti podniku a společenské podmínky jeho rozvoje. Vnitřní vlivy jsou pak reprezentovány například podnikovou strategií, organizační strukturou, procesy a řídicími systémy. Zatímco vnitřní determinanty organizace ovlivňovat může, faktory okolního prostředí se jejímu vlivu zpravidla vymykají.

Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 29) nabízejí i další možný pohled na členění determinant podnikové kultury, jež prezentují následující polarity:

- *hmotné determinanty* (např. majetek a strojní vybavení firmy) versus *nehmotné determinanty* (např. zájmy vlastníků, managementu či zaměstnanců);

- *minulé determinanty* (historie firmy) versus *současné determinanty* (např. používané struktury a procesy, legislativa);
- *determinanty brzdící shodu vžitě a strategicky potřebné kultury* (setrvačnost vžitě kultury) versus *determinanty podporující tuto shodu* (kvalitní řídicí procesy).

1.4 Složky a struktura firemní kultury

Za složky firemní kultury jsou označovány nejjednodušší strukturální jednotky, jež v podstatě představují základní stavební komponenty kulturního systému dané organizace. Stejně tak jako neexistuje jednotná definice firemní kultury, nejsou ani složky firemní kultury jednotlivými autory vymezovány shodně. Nejčastěji se však za složky firemní kultury považují: *základní předpoklady, hodnoty, postoje, normy chování a artefakty materiální a nemateriální povahy.*

Základní předpoklady jsou pevně vžité představy lidí o fungování reality, které se formují na základě zkušeností z celého života. Lidé je považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné.

Hodnoty lze definovat jako zavazující ideje (Tureckiová, 2004, s. 134). Hodnoty představují to, čemu je přikládán význam, čeho si člověk cení, o co firma usiluje (vyvíjet originální výrobky, chovat se zodpovědně k životnímu prostředí). Hodnoty bývají považovány za klíčový prvek firemní kultury a jsou velmi často součástí komunikačních programů, které je mají zprostředkovat nejen samotným zaměstnancům podniku, ale i jeho okolí, a přispět tak k vytváření kladného povědomí o organizaci. Pokud ale, jak uvádí

Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 23), nejsou založeny na dřívějším učení a nejsou zvnitřněny, mohou představovat pouze hodnoty deklarované. Rozpor mezi prosazovanými a skutečně uplatňovanými hodnotami pak může vést k nepřijetí těchto hodnot pracovníky nebo až k poškození jména firmy na trhu. Armstrong (2007, s. 260) uvádí následující nejtypičtější oblasti, v nichž mohou být hodnoty implicitně nebo explicitně vyjádřeny: výkon, schopnost a způsobilost, konkurenceschopnost, inovace, kvalita, služba zákazníkovi, týmová práce a péče o lidi a ohledy na ně.

Postoje představují vztahy k hodnotám – pozitivní či negativní vztah k osobě, věci nebo problému. Postoje mají psychologickou funkci, protože přispívají k udržování vnitřní psychické rovnováhy.

Normy lze obecně definovat jako nepsaná pravidla či obvyklé způsoby jednání. Normy v podstatě lidem říkají, co se předpokládá, že budou dělat, říkat a v co budou věřit. Normy se mohou týkat etiky práce, zacházení manažerů se členy organizace, firemní komunikace, ale například i oblékání. Armstrong (2007, s. 260) upozorňuje, že normy nejsou předávány v písemné podobě, protože kdyby byly, jednalo by se o zásady nebo procedury. Normy se předávají ústně či chováním a jsou upevňovány reakcemi lidí na jejich dodržování či porušování. Dodržování norem je odměňováno a porušování norem je sankcionováno. Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 24) vyzdvihují právě tuto regulativní funkci norem, která jednak usměrňuje každodenní chování pracovníků a zároveň zajišťuje stabilní a předvídatelné prostředí.

Artefakty materiální povahy jsou lidské výtvořky. Patří mezi ně architektura budov, materiální vybavení, logo, firemní oblečení,

propagační brožury atd. Oproti tomu artefakty nemateriální povahy jsou viditelnými avšak nehmatatelnými stránkami organizace, které tvoří:

- *Jazyk* – je determinantou vzájemného porozumění a koordinace uvnitř firmy. Z používaného jazyka můžeme odvodit předpoklady a hodnoty zastávané v organizaci i míru formálnosti či neformálnosti vztahů. Organizace by měly usilovat o to, aby pracovníci ve firmě přikládali pojmům stejný význam, protože pokud tomu tak není, vznikají konflikty a nedorozumění.
- *Historky* – jsou „přibarvené“ příběhy z historie organizace. Jsou to události, které se skutečně staly, ale které jsou různými lidmi podávány odlišným způsobem. Protože jsou historky pro členy organizace snadno zapamatovatelné a emocionálně přitažlivé, představují důležitý nástroj pro předávání firemní kultury a její identifikaci.
- *Mýty* – jsou určité způsoby uvažování či výkladu, které objasňují žádoucí a nežádoucí chování v organizaci. Mýty nemají racionální základ, což je odlišuje od historek. Mýty bývají někdy užívány jako zdůvodnění sobeckého či nemorálního jednání.
- *Zvyky, rituály a ceremoniály* jsou ustálené vzorce chování. Jejich význam spočívá především v tom, že napomáhají hladkému fungování organizace, snižují nejistotu pracovníků a vytvářejí předvídatelné prostředí. Mezi zvyky se řadí například oslavy narozenin či vánoční večírky. Na rozdíl od zvyků mají rituály navíc také symbolickou hodnotu. V organizacích se můžeme setkat například s rituály zdravení či komunikace. K motivaci pracovníků

v organizaci často slouží ceremoniály. Jsou to pečlivě připravené slavnostní události, které mají ocenit úspěch a posílit firemní hodnoty (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 24–25).

V souladu s Vláčilem (1997, s. 16) se domnívám, že k artefaktům se řadí také image organizace, která dle tohoto autora představuje „good-will“ či „osobnost“ firmy. Image organizace je využívána jednak k identifikaci organizace ze strany veřejnosti, zároveň však umožňuje vlastní sebeidentifikaci organizace a její vymezení vůči konkurenci. Image je považována za symbolický projev organizační kultury.

Asi nejznámější model firemní kultury určující její jednotlivé vrstvy, který je citovaný téměř ve všech publikacích týkajících se podnikové kultury, vyvinul E. H. Schein.

E. H. Schein (1992, s. 16–27) rozlišuje tři roviny firemní kultury, které se od sebe odlišují tím, jak se prezentují, nakolik jsou zjevné a rozpoznatelné vnějším pozorovatelem:

- *Artefakty* – představují vrstvu firemní kultury, která je nejvíce na povrchu. Vnější pozorovatel může artefakty vnímat zrakem, sluchem či pocitově (architektura, jazyk, technologie a výrobky, oficiálně vyhlášené hodnoty, rituály, ceremoniály atd.). Ačkoliv může být tato vrstva firemní kultury vnějším pozorovatelem bez větších problémů rozpoznána a popsána, je velice nesnadné rozšifrovat její význam. To je dáno skutečností, že artefakty jsou víceznačné a jejich správné pochopení není možné bez bližšího poznání hlubších vrstev kultury. Hlavním nebezpečím především je,

že pozorovatel může artefaktům přiřkládat význam, který odráží především jeho osobní zkušenosti a pocity.

- *Zastávané hodnoty, normy a pravidla jednání* – tvoří střední vrstvu firemní kultury, která je pro vnějšího pozorovatele zřetelná jen částečně. Hodnoty vycházejí ze základních předpokladů a jsou úrovní vědomou a tím i do určité míry ovlivnitelnou.
- *Základní předpoklady* – tvoří jádro kultury, představují to, co je dané a není dále zpochybňováno či diskutováno. Základní předpoklady jsou vryty v myslích lidí, působí samozřejmě a nevědomě. Měnit tuto vrstvu firemní kultury je obtížné a časově náročné. Lidé mají tendenci vžitě základní předpoklady hájit a jejich zpochybňování či snaha o jejich změnu je emočně destabilizuje. Bez poznání základních předpokladů dané kultury není možné správně vysvětlit význam sdílených hodnot ani artefaktů.

1.5 Typologie firemní kultury

Každá firemní kultura je originální, specifická a neopakovatelná. Přesto je však možné poznat a popsat některé základní typy, které se v podnikové sféře objevují nejčastěji.

Ačkoliv jsou typologie zjednodušeny a mají řadu dalších omezení, představují určitý model, ke kterému se organizace snaží přiblížit a nebo se mu vyhnout (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 501).

Níže představuji některé z nejznámějších typologií firemní kultury.

1.5.1 Silná a slabá firemní kultura

Základní členění firemní kultury vychází z míry jejího vlivu na vnitropodnikovou organizaci řízení a jednání členů organizace. Z tohoto pohledu rozlišujeme firemní kulturu silnou nebo slabou.

Na rozdíl od slabé podnikové kultury, jejíž vliv je zřetelný jen velmi málo, dokáže silná podniková kultura výrazně ovlivňovat charakter i průběh všech podnikových procesů a jevů.

Hovoříme-li o silné podnikové kultuře, jedná se o takovou kulturu, pro kterou platí, že:

- *Jednotlivé oblasti podnikové kultury jsou jasně, přehledně a srozumitelně dávány najevo* všem zaměstnancům. Všichni vědí, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné. Podniková kultura se opírá o rozsáhlý soubor hodnot, standardů a symbolů, které jsou konzistentní, logicky uspořádané, a vytvářejí bezrozporný celek. Hodnoty, standardy a symboly jsou snadno sdělitelné a srozumitelné pracovníkům na všech hierarchických úrovních organizace.
- *Celý systém podnikové kultury musí být v rámci sociálního systému co nejvíce rozšířen.* Je nezbytné, aby pracovníci byli s jednotlivými prvky firemní kultury dostatečně seznámeni, setkávali se s jejich existencí doslova na každém kroku.

- *Firemní kultura je stabilizována a zakotvena* v každodenním jednání všech či alespoň většiny pracovníků, tzn., že podnikové hodnoty, vzorce a normy jednání vrostly do hodnotového a normativního systému jednotlivých zaměstnanců (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 489–490).

K hlavním kladům silné podnikové kultury řadí autoři odborné literatury následující skutečnosti:

- zjednodušuje pohled na podnik, činí jej více přehledným;
- zprostředkovává jasnější komunikaci mezi všemi pracovníky;
- napomáhá rychlejší orientaci, adaptaci a integraci nových zaměstnanců;
- usnadňuje rychlé rozhodování;
- urychluje implementaci strategie a záměrů v podniku;
- klade menší nároky na kontrolu pracovníků;
- přispívá ke stabilizaci pracovníků a zvyšuje jejich motivaci;
- podporuje týmovou práci (Tureckiová, 2004, s. 139; Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 493–495).

Podle E. H. Scheina hraje silná firemní kultura významnou roli především v počátcích rozvoje firmy. V této fázi firemní kultura pomáhá stmelovat pracovníky organizace a zakotvovat potřebné

hodnoty, postoje, normy a vztahy. V následných cyklech vývoje firmy pak důležitost síly firemní kultury ustupuje do pozadí a na významu nabývá její soulad s firemní strategií (Tureckiová, 2004, s. 139).

Silná kultura má však i své nedostatky, které mohou komplikovat další vývoj a rozvoj firmy. Jedná se o:

- tendenci k uzavřenosti projevující se podceňováním informací a ostatních vlivů přicházejících z vnějšího prostředí;
- ztrátu flexibility a fixaci na tradiční hodnoty a vzory;
- vynucování konformity za každou cenu se snahou vyhnout se kritice a konfliktům (Nový, 1993, s. 26–27; Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 493–495; Tureckiová, 2004, s. 139).

Možnost odstranění či minimalizace výše uvedených nedostatků souvisí s obsahem firemní kultury. Silná a přitom zdravá firemní kultura má takový hodnotový systém, který podněcuje kreativitu pracovníků, toleruje dílčí neúspěchy v zájmu dlouhodobého hledání nové podnikové strategie a neodsuzuje věčné pracovní konflikty (Nový, 1993, s. 28).

Jako velmi výstižný shledávám pohled na vlastnosti silné a zdravé podnikové kultury, který poskytuje Truneček (2004, s. 213). Ten uvádí tyto základní charakteristiky zdravé podnikové kultury:

- základní principy podnikové kultury vycházejí z podnikové strategie;

- v podniku existují podmínky pro fungování pracovníků jako týmu;
- kritika není potlačována, ale je považována za prostředek pro hledání konstruktivních řešení;
- pracovníci se identifikují s podnikem, podporují ho, věří mu;
- způsob komunikace a osobní vztahy v podniku jsou na velmi dobré úrovni;
- podnikové vedení přebírá odpovědnost, je iniciativní, sdílí informace s ostatními a nebrání pracovníkům veřejně vyjadřovat jejich názor a připomínky;
- vytváří se prostor pro rozšiřování kompetencí a zodpovědnosti;
- řízení je založeno na podpoře a povzbuzování.

Stejně jako Dětina a Odcházal (2007, s. 225) si myslím, že k vytvoření silné a žádoucí firemní kultury jsou potřebné následující předpoklady:

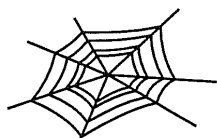
- pozitivní postoj manažerů k zaměstnancům;
- jasně stanovený strategický plán;
- efektivní komunikace, týmová práce a otevřenost vůči změnám;
- péče o zaměstnance, jejich vzdělávání a rozvoj;
- spravedlivý způsob odměňování v organizaci;
- pozitivní a přátelská atmosféra v organizaci.

1.5.2 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

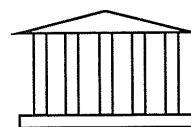
Typologie R. Harrisona publikována v roce 1972 byla první typologií firemní kultury a dodnes je všeobecně uznávána. Harrison definoval čtyři základní typy kultury: kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob. V roce 1976 Harrisonovy myšlenky rozpracoval v souvislosti s organizační strukturou Ch. Handy a jednotlivé typy kultury popsal prostřednictvím jednoduchých piktogramů (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 76).

Schématické znázornění organizačních struktur, které jsou příznačné pro jednotlivé typy kultur, představuje následující ilustrace:

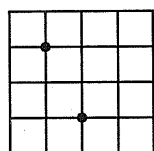
KULTURA MOCI:



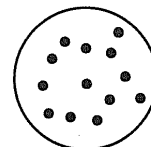
KULTURA ROLÍ:



KULTURA VÝKONU:



KULTURA PODPORY:



Ilustrace č. 1 – Typy kultur a organizační struktury (Bělohávek, 1996, s. 113)

Jednotlivé typy kultur lze charakterizovat následovně:

- *Kultura moci* – je kulturou organizací s výrazně autoritativním stylem řízení. Klíčoví manažeři vědí všechno, a také všechno mohou. Tato kultura vyhovuje lidem ochotným riskovat a toužícím

po moci. Jelikož je úspěch organizací s touto kulturou závislý na osobách v centru organizace, může jejich odchod či selhání způsobit destabilizaci organizace. Kulturu moci mívají například velké zločinecké organizace.

- *Kultura rolí* – je kulturou založenou na pravidlech, normách a postupech. Role vyjadřuje očekávaný způsob chování. Tato kultura zdůrazňuje konformitu a jejím hlavním negativem je pomalost rozpoznávání změn a reagování na ně. Kultura rolí vyhovuje jednotlivcům preferujícím bezpečí a předvídatelnost, ale může být frustrující pro ty, kteří jsou ambiciózní a touží po moci. Kulturu rolí můžeme nalézt ve státních úřadech a v armádě.
- *Kultura úkolů* – v této kultuře je plnění úkolů nadřazeno dodržování předpisů. Organizace pracuje rychle a pružně. Zaměstnanci ztotožňují své cíle s cíli organizace a jsou motivováni radostí z vykonané práce. Tato kultura je u manažerů nejpreferovanější. Typickým příkladem organizací s kulturou úkolů bývají reklamní agentury.
- *Kultura osob (kultura podpory)* – organizace s touto kulturou podporují své členy a poskytují jim uspokojení prostřednictvím vzájemných vztahů a pocitu sounáležitosti. Tato kultura upřednostňuje liberální styl řízení. Po pracovnících vyžaduje samostatnost a kvalifikované výkony. Jednotlivci pocítují potřebu individuálního příspěvku k úspěchu organizace (Bělohlávek, 1996, s. 112–113; Brooks, 2003, s. 223; Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 76–78; Tureckiová, 2004, s. 140).

1.5.3 Typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho

Tato typologie vznikla na základě přesvědčení autorů, že firemní kulturu do značné míry ovlivňuje širší sociální a podnikatelské prostředí. V souladu s tímto předpokladem byly identifikovány čtyři základní typy kultur (kultura drsných hochů, kultura tvrdé práce, kultura sázky na budoucnost, procesní kultura) vyplývající z rizikovosti prostředí, ve kterém firma pracuje a z rychlosti zpětné vazby, kterou z vnějšího prostředí dostává (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 79–80).

Působení výše uvedených dvou vlivů na firemní kulturu představuje následující tabulka.

Tabulka č. 1 – Typologie organizační kultury podle T. E. Deala a A. A. Kennedyho (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 80)

rychlost zpětné vazby	velká	kultura „tvrdé práce“	kultura „drsných hochů“
	malá	„procesní“ kultura	kultura „sázky na budoucnost“
		malá	velká
		míra rizika	

Jednotlivé typy kultur mají následující charakteristiky:

- *Kultura drsných hochů (chlapská, přísná kultura, kultura frajerů)* – představuje svět individualistů, kteří snášejí vysoká rizika, ale potřebují rychlou informaci o tom, zda jejich aktivity byly úspěšné či nikoliv. Pracovníci jsou striktně hodnoceni

dle dosahovaného výkonu. Ve firmě panuje soupeřivost a napětí. Firmy s touto kulturou nemají dlouhodobou orientaci, mají problémy s fluktuací a nesoudržností kolektivu. S kulturou drsných hochů se můžeme setkat např. ve stavebnictví či v manažerském poradenství.

- *Kultura tvrdé práce* – je založena na práci a na zábavě. Organizace s touto kulturou preferují nízkou míru rizika a rychlou zpětnou vazbu. Důraz je kladen nejen na aktivitu, iniciativu, ale i na týmovou práci spojenou se zábavou. Firma se orientuje na zákazníka a jeho potřeby. Úspěch se hodnotí především podle vyrobeného nebo prodaného množství, což může vést ke snížení kvality. Stabilita a motivace pracovníků je upevňována prostřednictvím her, soutěží či výročních shromáždění. Tuto kulturu mívají především prodejní firmy.
- *Kultura sázky na budoucnost* – je typická pro firmy, jejichž rozhodnutí jsou značně riziková a úspěch či neúspěch se projeví až po dlouhé době. Vedoucí pracovníci, kteří rozhodují, zodpovídají za budoucnost celé organizace. Lidé pracující v této kultuře respektují hierarchii, autoritu a technickou kompetenci. Kariérový postup v těchto firmách bývá velmi pomalý. Příkladem firem s takovouto kulturou mohou být firmy z oblasti automobilového či farmaceutického průmyslu, které investují značné částky do vývoje či velkých výrobních systémů.
- *Procesní kultura (kultura postupu)* – je typická pro činnosti s nízkou mírou rizika a pomalým feedbackem. Díky chybějící zpětné vazbě se pracovníci soustřeďují spíše na to, jak se co dělá, než na pracovní výsledky. Pozornost pak často věnují nepodstatným

detailům a formální bezchybnosti. Tato kultura směřuje k byrokracii a je typická například pro banky, pojišťovny a státní služby (Bělohávek, 1996, s. 112; Dětina, Cejthamr, 2005, s. 266; Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 79–82).

1.6 Význam a funkce firemní kultury

Firemní kultura zásadním způsobem ovlivňuje výkonnost a efektivnost organizace. Význam firemní kultury vyplývá z funkcí, které naplňuje a díky nimž ovlivňuje nejen chování lidí uvnitř organizace, ale i chování organizace vůči okolnímu prostředí.

Funkcemi firemní kultury v rámci organizace jsou dle současných autorů (in Lukášová, 2002, s. 12):

- *Redukce konfliktů uvnitř organizace* – firemní kultura podporuje soudržnost organizace, napomáhá konzistentnosti a je zdrojem integrace a konsensu.
- *Zabezpečení kontinuity a usnadnění koordinace* – díky sdíleným normám a hodnotám firemní kultura zajišťuje žádoucí chování zaměstnanců a přispívá ke shodě a harmonii.
- *Redukce nejistoty pracovníků, vliv na jejich pracovní spokojenost a pohodu* – hodnoty a normy organizační kultury snižují nejistotu pracovníků, protože jim dávají návod, jak se věci dělají a jak je obvyklé a požadované se chovat. Pokud je kultura organizace v souladu s hodnotami a vnitřními normami pracovníků, přispívá zároveň k pracovní spokojenosti a emocionální pohodě.

- *Zdroj motivace* – firemní kultura přispívá ke ztotožnění členů organizace s jejími cíli a posláním a pozitivně tak ovlivňuje vnitřní motivaci.
- *Konkurenční výhoda* – silná a relevantní firemní kultura podporuje konzistentnost vnímání a myšlení, snižuje potřebu kontroly a je zdrojem spokojenosti a motivace. Pro organizace se díky tomu stává konkurenční výhodou a zdrojem efektivnosti.

Poněkud z odlišného úhlu pohledu se na funkce firemní kultury dívají Pfeifer a Umlafová (1993, s. 33), kteří předkládají následující členění funkcí firemní kultury:

Vnější funkce, které představují:

- Způsob adaptace firmy na okolní podmínky – firemní kultura do značné míry ovlivňuje flexibilitu organizace. Silná a rigidní kultura může způsobit, že není možné dosáhnout záměrů, které si vedení definovalo.
- Tvář firmy, její image – vychází ze způsobu, jakým se firma prezentuje a ovlivňuje to, jak je chápána okolním prostředím.

Vnitřní funkce, které představují:

- Způsob integrace uvnitř firmy – tato funkce představuje způsob, kterým jsou ve firmě implementovány nové způsoby práce, metody, technologické postupy i strategické záměry a která do značné míry ovlivňuje jejich přijetí či odmítnutí.

- Průbojnost strategie firmy – pokud firemní kultura vychází ze strategických záměrů organizace, propůjčuje jim mimořádný význam a průbojnost.

1.7 Firemní kultura a procesy řízení

Firemní kultura udává fungování „lidské stránky“ firmy. Uplatnění prostředků firemní kultury do značné míry ovlivňuje výkony a motivaci pracovníků i manažerů a tím i celkovou výkonnost podniku. Právě firemní kultura rozhoduje o tom, zda pracovníci budou plnit „pouze“ předepsané úkoly a povinnosti, či zda budou mít zájem na zlepšování výkonů a odkrývání potenciálu ke zlepšení sebe sama a tím i organizace. Firemní kultura představuje nepřímý nástroj řízení. Tím, že vytváří očekávané chování lidí ve firmě, usnadňuje průběh a realizaci řídicích procesů (Tureckiová, 2004, s. 143–144).

Stejný názor zastávají i Bedrnová, Nový a kol. (2002, s. 513–518) a Vlášil (1997, s. 31–34). Tito autoři současně upozorňují, že pozitivního efektu je dosaženo pouze tehdy, tvoří-li podniková kultura sourodý celek s ostatními prvky podnikového systému. Synergie vytvořená touto shodou se pak projevuje především v následujících procesech:

- *Proces koordinace* – představuje harmonizaci jednotlivých částí celku za účelem dosažení stanovených cílů. Ke koordinaci mohou podniky používat jednak strukturní nástroje, jako jsou plány, pokyny, programy atd., ale v poslední době je kladen důraz i na nestrukturní nástroje podnikové koordinace, ke kterým patří

i firemní kultura. Je-li firemní kultura silná, systémově kompatibilní, srozumitelná a funkční, zajišťuje organizaci všeobecný souhlas s podnikovými cíli a prioritami napříč celou organizací.

- *Proces integrace* – je chápán jako specifická forma spojení elementů v celek jednoho systému. Firemní kultura tím, že obsahuje a reprezentuje společné a všem nadřazené základní podnikové hodnoty a normy, působí jako „sociální lepidlo“. Vytváří kolektivní vědomí „my“, které zatlačuje do pozadí snahy o prosazování partikulárních zájmů jednotlivých útvarů organizace i jednotlivců a zvyšuje odolnost proti vnitřním i vnějším rušivým vlivům.
- *Motivace* – ve vazbě na Maslowovu či Herzbergovu motivační teorii je prokázáno, že firemní kultura zvyšuje pracovní spokojenost a posiluje výkonnost manažerů i řízených zaměstnanců. Silná firemní kultura má sama o sobě vlastní motivační obsah, protože pro zaměstnance je atraktivní identifikovat se s kulturou, která vede firmu i je k všeobecně uznávanému úspěchu. Kromě toho silná firemní kultura motivuje zaměstnance k dosahování stanovených podnikových úkolů a cílů.

1.8 Dílčí závěr

Kultura je dle názoru většiny současných autorů něčím, co existuje v každém z nás v podobě přesvědčení, postojů, hodnotových preferencí, norem chování, které jsme si osvojili v různých sociálních celcích. Kultura představuje systém řízení a sebeřízení, který umožňuje společný život jedinců.

Z tohoto pojetí kultury, lze odvodit, že svou kulturu mají také firmy a podniky, kde sdílení hodnot, norem a představ určuje jakási pravidla hry, která do značné míry ovlivňují myšlení a jednání pracovníků i celkovou atmosféru v organizaci.

Chceme-li firemní kulturu lépe poznat a pochopit, je třeba se zaměřit na její obsah, který tvoří základní předpoklady, názory, hodnoty, normy, postoje a artefakty materiální a nemateriální povahy. Zatímco artefakty tvoří vrstvu kultury snadno viditelnou a nejsnadněji ovlivnitelnou, představují základní předpoklady její nosný pilíř, který je často neuvědomovaný, ale o to více členy organizace hájený. Toto jádro firemní kultury je pro vnějšího pozorovatele často nepostřehnutelné.

V odborné literatuře najdeme řadu možných typologií organizační kultury. Já osobně vidím jejich největší přínos v tom, že jejich znalost nám může být velmi dobrou pomůckou pro identifikaci a analýzu firemní kultury konkrétního podniku.

Silná a žádoucí firemní kultura znamená pro organizaci především konkurenční výhodu. Svým vlivem na průběh a realizaci řídicích procesů umožňuje vyšší hospodářskou výkonnost. Chtěla bych zde však zdůraznit, že firemní kultura nenapomáhá pouze ekonomické prosperitě firmy, ale posiluje i identifikaci pracovníků s organizací, jejich motivaci a angažovanost.

2 Pojmy související s firemní kulturou

V souvislosti s firemní kulturou se často setkáváme také s pojmy podniková identita, etika a klima podniku, přičemž obsah těchto pojmů bývá často zaměňován. Z tohoto důvodu považuji za nezbytné tyto pojmy podrobněji vymežit.

2.1 Podniková identita

Obecně lze říci, že firemní kultura vytváří zázemí pro podnikovou identitu, je jejím základem. Bez silné firemní kultury lze jen těžko vybudovat koncept podnikové identity. Na rozdíl od firemní kultury představuje podniková identita cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a prezentace konkrétní organizace na trhu. Vytváření podnikové identity je vždy řízeným procesem, který probíhá v řídicí linii směrem shora dolů. Klíčovou úlohu v tomto procesu přitom hraje formulace, vyjádření a realizace podnikatelské strategie (Nový, 1993, s. 71–72).

Z výše uvedeného vyplývá, že podniková identita se v porovnání s firemní kulturou více zaměřuje na vnější prostředí. V této souvislosti lze definovat také její čtyři hlavní cíle:

- 1) ochrana zájmů organizace;
- 2) prevence konfliktů;
- 3) zajištění podpory ostatních organizací;
- 4) utváření pozitivního veřejného mínění (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 524–525).

Podnikovou identitu dle Nového (1993, s. 72–75) tvoří tři základní elementy:

- *Podniková komunikace* – napomáhá utváření pocitu sounáležitosti a odpovědnosti pracovníků vůči organizaci i naopak. Stejný úkol má i podniková kultura, která tak pro podnikovou identitu připravuje zázemí. Součástí podnikové komunikace je i komunikace s odběrateli, zákazníky a širokou veřejností, z čehož vyplývá její nemalý vliv na vytváření pozitivního povědomí o firmě. Ačkoliv jsou vnějšímu prostředí samozřejmě prezentovány převážně pozitivní informace, organizace v některých případech zveřejňují i informace pro ně méně příznivé a doufají, že si tak získají pověst solidnosti a fair play.
- *Podnikový design* – představuje vnější, vizuálně vnímatelné podnikové artefakty (architektura budov, vnitřní vybavení, design výrobků, logo, barvy, dopisní papíry). I zde je tedy patrná návaznost na firemní kulturu. Podnikový design je důležitým faktorem při posilování identifikace pracovníků s firmou, protože pomáhá vytvářet pocit sounáležitosti, posiluje vědomí „my“ a naše firma. Díky podnikovému designu firma zároveň získává jasný a nezaměnitelný profil, což zvyšuje pravděpodobnost, že bude schopna proniknout a udržet se v povědomí široké veřejnosti.
- *Podnikové jednání* – vychází z jednotných a relativně stabilních pravidel, norem a vzorů jednání vytvářejících typický styl aktivit dané organizace. Tyto přístupy pak organizace uplatňuje nejen vůči svým zaměstnancům, ale i vůči svému sociálnímu a podnikatelskému prostředí. I podnikové jednání tedy vychází

z firemní kultury, není však pouze vnitropodnikovou záležitostí, protože funguje i jako nástroj utváření podnikové identity směrem navenek. Z tohoto důvodu není možné vytvářet pozitivní vnější obraz podniku bez předchozího zformování firemní kultury.

2.2 Podniková etika

Pojem etika pochází z řeckého „ethos“, tj. mrav, zvyk, obyčej. Jedná se o nauku zabývající se správným chováním v lidské společnosti. Podnikovou etiku vytvářejí takové skutečnosti jako je pravda, spravedlnost, rovnost, individuální svoboda a společenská odpovědnost organizace vůči vlastním pracovníkům i okolnímu prostředí. Mluvíme-li o podnikové etice máme tím tedy na mysli jak chování firmy ve vnějším prostředí (vůči zákazníkům, konkurenci, dodavatelům, akcionářům, různým institucím), tak i vztahy uvnitř organizace.

S podnikovou etikou jsou úzce spjaty etické kodexy, které stanovují základní principy etického chování v organizaci. Etické kodexy určitým způsobem doplňují legislativní ustanovení, ale na rozdíl od nich, kladou důraz především na morální jednání pracovníků a organizace jako celku. Organizace se prostřednictvím etických kodexů snaží deklarovat etické aspekty svých aktivit a svým pracovníkům ukládají tyto aspekty dodržovat (Sakslová, Šimková, 2006, s. 121).

Ačkoliv se etické kodexy v různých oborech činnosti liší, v zásadě se orientují na tyto oblasti:

- slušnost a dodržování legislativních požadavků;
- bezpečnost a jakost výrobků;
- střety zájmů a jejich řešení;
- uzavírání pracovních smluv;
- bezpečnost a ochrana zdraví pracovníků;
- poctivost v obchodních praktikách;
- vztahy a jednání s dodavateli;
- vztahy a jednání se zákazníky;
- určování cen;
- ochrana životního prostředí (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 526).

Rozdíl mezi firemní kulturou a podnikovou etikou dle mého názoru velmi výstižně popisují Bedrnová, Nový a kol. (2002, s. 526): „Podniková kultura zahrnuje společné hodnoty a normy, pravidla a standardy jednání a vzájemného kontaktu, jejichž cílem je pozitivně ovlivnit podnikové procesy. Podniková etika je však záležitostí těchto norem a charakteru, který je jim na počátku vtisknut.“

2.3 Organizační klima

Organizační klima, někdy nazývané také „klima podniku“ či „atmosféra organizace“, je možné charakterizovat jako mentální obraz organizace – tedy celkový dojem pracovníků z organizace a jejího prostředí. Z toho je patrné, že klima podniku je do značné míry ovlivňováno mezilidskými vztahy v organizaci a zejména daným způsobem řízení. V návaznosti na uplatňovaný manažerský styl v konkrétní organizaci je možné vymezit tři základní typy organizačního klimatu:

- *orientace na moc* vyznačující se autoritativním stylem řízení, např. v armádě;
- *orientace na interakci* vyznačující se liberálním stylem řízení, např. ve výzkumné laboratoři;
- *orientace na výkon* vyznačující se spoluúčastí a relativní autonomií zaměstnanců, např. v prodejních organizacích (Nakonečný, 2005, s. 107–109).

Kocianová (2007, s. 29) uvádí, že na utváření organizačního klimatu působí řada faktorů, které dále člení následovně:

- soubor formálních faktorů – dané postupy, pravidla, předpisy, určené vztahy, pravomoci, odpovědnosti atd.;
- nepsaná pravidla – postoje a chování, které organizace či jednotlivé skupiny pracovníků přijaly za své.

Rozdíl mezi organizačním klima a podnikovou kulturou popisují autoři odborných publikací z různých úhlů pohledu. Dětina a Cejthamr (2005, s. 269) považují organizační klima za důležitý motivační faktor, který vypovídá o tom, co si o firmě myslí její zaměstnanci, zatímco firemní kultura dle těchto autorů popisuje vlastnosti firmy. Denison (in Armstrong, 2007, s. 258) říká, že kultura se vztahuje k hloubce struktury organizace, která je zakořeněná v hodnotách, přesvědčeních a domněnkách vyznávaných členy organizace. Klima podniku oproti tomu představuje ty aspekty prostředí, které členové organizace vnímají, které si uvědomují. Bělohlávek (1996, s. 66) uvádí, že na rozdíl od firemní kultury, která vyjadřuje kvalitativní povahu jevu, lze organizační klima kvantifikovat pomocí postojových škál.

Já osobně se nejvíce přikláním k vymezení rozdílu těchto dvou pojmů, tak jak jej předkládají Štikar, Rymeš, Riegel a Hoskovec (2003, s. 162): „Zatímco klima, jakožto povrchová, relativně málo stabilní vrstva, je poměrně snadno zasažitelné okamžitými opatřeními, kultura organizace se vyznačuje značnou a zpravidla dlouhodobou rezistencí vůči vnějším vlivům.“

2.4 Dílčí závěr

Na závěr této kapitoly se pokusím ještě jednou stručně shrnout vzájemný vztah pojmů firemní kultura, podniková identita, etika a podnikové klima.

Úspěšnému formování žádoucí firemní kultury by mělo předcházet definování etických aspektů činnosti organizace, vztahů k zaměstnancům, okolnímu prostředí a ostatním společenským subjektům. Tyto etické principy by měly vytvořit základní esenci

firemní kultury a ovlivňovat obsah a charakter sdílených hodnot, norem, pravidel a standardů. Bez definování a uplatňování podnikatelské etiky, stejně tak jako bez silné a žádoucí firemní kultury není možné dosahovat v podnikatelském prostředí dlouhodobé úspěšnosti a prosperity.

Firemní kultura vytváří obsahové zázemí pro podnikovou identitu a umožňuje tak vytvořit její koncept. Pokud nejsou tyto dva fenomény vzájemně sladěny, velmi rychle to poznají především pracovníci, protože organizace není vnitřně integrovaná a kvůli tomu nepůsobí důvěryhodně a stabilizovaně.

Podniková identita vyjadřuje specifičnost, originalitu a nezaměnitelnost organizace a napomáhá prostřednictvím komunikace, podnikového designu a jednání vytvořit v očích veřejnosti pozitivní obraz organizace.

Pokud jde o podnikové klima, to se dá nejobecněji charakterizovat jako naladění lidí v organizaci, jako jejich celkový dojem z organizace. Klima podniku tedy do značné míry souvisí s tím, jak jeho pracovníci vnímají podnikovou kulturu. Na rozdíl od firemní kultury, která často bývá pevně zakořeněná v myslích lidí a lze ji jen obtížně měnit, je klima podniku relativně snadno a rychle ovlivnitelné.

3 Interkulturální management

3.1 Firemní kultura versus národní kultura

Firemní kulturu lze považovat za určité kulturní společenství dané organizace s vlastními hodnotami, normami, postoji a vzorci chování. Ačkoliv by se podniková kultura mohla z tohoto pohledu jevit jako relativně samostatný a na svém okolí nezávislý útvar, je jednání a myšlení lidí do značné míry ovlivněno širším kulturním a sociálním prostředím, ve kterém organizace působí. Za nositele základních kulturních vzorců, které mohou do značné míry ovlivňovat nejen charakter, ale i podobu firemní kultury, je považována národní kultura (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 527–528).

Nový a Schroll-Machl (2005, s. 92) definují národní kulturu jako kulturu, kterou v průběhu historie vyvinulo velké množství lidí, kteří se jako příslušníci daného národa narodili nebo se tak cítí. Národní kultura pro ně ztělesňuje závazné a určující tradované hodnoty, normy, pravidla chování a eticko-morální systémy a významně se tak podílí na jejich vnímání okolního světa.

Na vzájemný vztah firemní a národní kultury se můžeme dívat třemi různými způsoby:

- *Firemní kultura je reflexí národní kultury* – tzn., že řídicí procesy jsou velmi silně ovlivněny národní kulturou. Rozmanitost firemních kultur vyplývá z deviací národní kultury. Příkladem podniků, jejichž firemní kultura je výlučně odvozována od národní kultury, jsou japonské firmy.

- *Firemní kultura je na národní kultuře nezávislá* – tzn., že firemní a národní kultura se navzájem neovlivňují. Díky tomu je možné, že organizace v jednom národním útvaru mají různou firemní kulturu.
- *Mezi firemní a národní kulturou existují relativně jasně vymezené hranice, ale obě mají vliv na myšlení a jednání lidí* – tzn., že lidé vstupují do organizací „naprogramováni“ dle kulturních vzorců národní kultury, které jsou však postupně přebíjeny hodnotami, normami a vzorci chování vyplývajícími z firemní kultury (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 528–530; Tureckiová, 2004, s. 150–151).

3.2 Firemní kultura mezinárodních společností

V současné době internacionalismu a globalizace vstupuje problém vzájemného vztahu národní a firemní kultury do popředí při utváření podnikové strategie mezinárodních firem působících v různých zemích světa.

Dle Nového (1996, s. 81) má praktické řešení firemní kultury mezinárodní firmy v zásadě trojí modelové řešení:

- *Kulturní dominanci* – představuje vytvoření jediné silné firemní kultury v rámci všech podnikatelských subjektů příslušné firmy. Cílem této tzv. globální firemní kultury je prosazení univerzálních cílů, hodnot, sociálních norem a vzorců jednání, které vznikly v podmínkách mateřské firmy a které odpovídají národní kultuře jejího sídla.

- *Pluralitu kultur* – mající charakter kulturního kompromisu. Podstatou tohoto modelu je otevření prostoru pro působení národních kultur. Firemní kultura jednotlivých podnikatelských subjektů může vycházet z kulturních tradic a specifik domácího prostředí a respektuje univerzální cíle, přístupy a metody mateřské společnosti jen v určité, často relativně omezené, míře.
- *Synergický model* – vychází z využití specifických rysů, hodnot a vzorců jednání jednotlivých národních kultur v zájmu jediné společné kultury. Mateřská firma má v tomto modelu zpravidla pouze koordinační funkci při prosazování globálních podnikatelských a ekonomických záměrů.

3.3 Kulturní dimenze

Firemní kultura je vždy v určitém vztahu s kulturou národní. Z tohoto důvodu je dle mého názoru pro pochopení firemní kultury organizací působících v mezinárodním prostředí důležité znát klíčové odlišnosti jednotlivých národních kultur. Poznání těchto rozdílů může pozitivně ovlivnit vzájemné pochopení a porozumění mezi lidmi a výrazně přispět k úspěchu podnikatelské činnosti.

Lukášová (2002, s. 13) uvádí, že znalost kulturních diferencí jednotlivých národních kultur manažerům umožňuje:

- pochopit myšlení a anticipovat chování příslušníků jiných kultur, což je podstatné pro plánování a realizaci zahraničních aktivit;

- být zdatnější v komunikaci se zahraničními zákazníky a obchodními partnery;
- zvládat kulturní rozdíly projevující se při řízení mezinárodních společností;
- odhalit a zmírnit kulturní rizika fúzí a akvizicí;
- zvážit vhodnost aplikace manažerských teorií a metod pocházejících z jiného kulturního kontextu.

Nejobecnější úroveň rozdílů mezi zeměmi vyjadřují tzv. *kulturní dimenze*. Kulturní dimenze, vycházejí z odlišného pohledu na život, který ovlivňuje i práci a podnikání. Stejně tak jako u kulturních typologií i zde platí, že se kulturní dimenze staly předmětem výzkumu řady autorů. S ohledem na rozsah práce bych zde chtěla představit pouze jeden z nejznámějších pohledů na rozdílnost kultur vycházející z výzkumů, které provedl holandský odborník na interkulturální management Geert Hofstede. Geert Hofstede vymezil následující kulturní dimenze:

- *Velká, resp. malá snaha vyhnout se riziku a nejistotě* – v této dimenzi se vyjadřuje, do jaké míry se členové dané společnosti cítí ohroženi nejistotou, neznámými a nevypočitatelnými situacemi. Velká snaha vyhnout se riziku se projevuje tendencemi vše co nejpřesněji naplánovat a naprogramovat. V zemích, které se vyhýbají nejistotě, existuje množství formálních zákonů, předpisů a opatření týkajících se provádění práce. Lidé v těchto zemích jsou od útlého věku formováni tak, aby se cítili dobře ve strukturovaném

prostředí. V zemích, kde je snaha vyhnout se riziku a nejistotě nízká, oproti tomu panuje hrůza z pravidel. Zdejší lidé jsou hrdi na to, že dokáží zvládat řadu situací bez předpisů (G. Hofstede, G. J. Hofstede, 2007, s. 142; Nový, Schroll-Machl, 2003, s. 23).

- *Vzdálenost mocenských pozic* – tato dimenze ukazuje, nakolik jsou členové společnosti ochotni akceptovat nerovnoměrné rozdělení moci, které se projevuje mocenskou distancí v hierarchii řízení. Ve společnostech s velkou vzdáleností moci se organizace snaží o maximální centralizaci moci, z čehož vyplývá, že mají velmi špičatou hierarchickou strukturu. Mzdové systémy těchto organizací vykazují velké rozdíly v platu mezi vrcholem a základnou podnikové hierarchie. Manuální práce je nedoceňována a považována za podřadnou. Oproti tomu jsou organizace ve společnostech s malou vzdáleností moci decentralizované a hierarchické pyramidy jsou ploché. Rozpětí platů mezi vrcholem a základnou organizační pyramidy je relativně malé. Kvalifikovaná manuální práce je více ceněna než nekvalifikovaná práce v kanceláři (G. Hofstede, G. J. Hofstede, 2007, s. 51–52; Nový, Schroll-Machl, 2007, s. 23–24).
- *Míra individualismu, resp. kolektivismu* – kolektivismus je typický pro společnosti, ve kterých jsou lidé od svého narození součástí silných a soudržných sociálních skupin zajišťujících jim sociální ochranu. V kolektivistické společnosti se bere vždy v úvahu „my“. Vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci jsou chápány v morálním smyslu a často připomínají rodinný vztah. Od zaměstnanců se očekává loajalita a zvnitřnění podnikových hodnot. V individualistických společnostech je oproti tomu kladen

důraz na jednotlivce, jeho osobní svobodu, nezávislost a odpovědnost. Pracovníci sdílejí zájmy organizace pouze, pokud se shodují s jejich vlastními ekonomickými zájmy. Pokud zaměstnanci někdo nabídne lépe placené či zajímavější zaměstnání zpravidla neváhá a organizaci opustí (G. Hofstede, G. J. Hofstede, 2007, s. 83–86; Nový, Schroll-Machl, 2003, s. 24).

- *Převaha maskulinních, resp. femininních hodnot* – v maskulinní společnosti je jasně vymezen rozdíl mezi rolí mužů a žen. Od mužů se očekává, že se budou orientovat na výkon, materiální hodnoty a úspěch. Pro ženy by pak měla být typická submisivita, solidarita a zájem o kvalitu a kulturnost života. Životu organizací v maskulinní společnosti dominuje rozhodnost a agresivita, konflikty se řeší tím, že se vybojují. Lidé v maskulinní společnosti mají za to, že se žije proto, aby se mohlo pracovat. Ve femininní společnosti se role mužů a žen překrývají. Společnost se více orientuje na sociální vztahy než na výkon. V managementu organizací se uplatňuje intuice a snaha o dosažení shody. O kariéru v organizacích mohou usilovat jak muži, tak ženy. Femininní kultury preferují volný čas před penězi, pracuje se proto, aby se mohlo žít (G. Hofstede, G. J. Hofstede, 2007, s. 113–117; Nový, Schroll-Machl, 2003, s. 24).
- *Krátkodobá, resp. dlouhodobá orientace* – v kulturách, které jsou orientovány krátkodobě, je kladen důraz na nedávnou historii a současnost. Lidé v těchto společnostech se zajímají o nejbližší výsledky svého jednání, na dlouhodobé plánování nekladou důraz. Zaměstnanci takovéto kultury jsou klidní a stabilní, což však negativně ovlivňuje jejich iniciativu a ochotu ke změně. Manažeři

se zajímají převážně o výsledky v následujícím měsíci či čtvrtletí a rozhodují na základě krátkodobé perspektivy. Dlouhodobě orientované společnosti jsou oproti tomu ochotny se angažovat v činnostech, které přinesou efekt až v delším časovém horizontu. Organizace v těchto kulturách například investují do vybudování potenciálně silné pozice na úkor okamžitých zisků. U zaměstnanců se oceňuje tvrdá práce, znalosti, sebekázeň, vytrvalost a houževnatost, které umožňují překonávat překážky v dosahování dlouhodobých cílů (G. Hofstede, G. J. Hofstede, 2007, s. 162–170; Nový, Schroll-Machl, 2003, s. 24).

3.4 Česká a německá kultura

Od roku 1989 dochází k přílivu zahraničního kapitálu na náš trh. Celá řada investorů pochází z naší sousední země – Spolkové republiky Německo. Z tohoto důvodu chci ve své práci blíže objasnit specifika německé a české kultury. Dalším důvodem pro představení rozdílů těchto dvou kultur je skutečnost, že ve druhé části své bakalářské práce budu provádět diagnostiku firemní kultury dceřiné společnosti německého koncernu a níže prezentované informace mi poskytnou teoretický základ pro tento průzkum.

3.4.1 Česká republika

Jedním z nejuznávanějších odborníků na sociálně psychologické aspekty řízení, firemní kulturu a interkulturální management v České republice je profesor Ivan Nový. Empirický výzkum na základě mezinárodního dotazníku interkulturálních rozdílů VSM 94, který profesor Nový provedl u více než stovky perspektivních manažerů,

mu umožnil popsat českou kulturu dle pěti Hofstedeho kulturních dimenzí. Níže uvádím stručné shrnutí výsledků tohoto výzkumu:

- *Dimenze – snaha vyhnout se riziku a nejistotě* – vztah českých manažerů k nejistotě je nejednoznačný a v mnohém připomíná chování „Dobrého vojáka Švejka“. Na jedné straně Češi nařízení a předpisy uznávají, protože dokáží využít jejich rozporuplnost ve svůj prospěch. Na druhé straně je Čechům jakákoliv exaktnost cizí. Preferují intuici, momentální inspiraci a tzv. selský rozum.
- *Dimenze – vzdálenost mocenských pozic* – čeští manažeři upřednostňují hierarchickou strukturu řídicích vztahů a své podřízené mají rádi pod bezprostřední kontrolou. Pro Čechy je charakteristické podceňovat význam účasti pracovníků na rozhodovacích procesech. Manažeři zastávají názor, že pracovníci musí být řízeni, protože jsou nerozhodní, nezodpovědní, bojí se riskovat a mají odpor vůči změnám. V řadě českých podniků tak vážne kooperace a komunikace a v popředí zájmu stojí mocenské ambice řídicích pracovníků.
- *Dimenze – míra individualismu, resp. kolektivismu* – české podnikatelské prostředí nelze jednoznačně zařadit ani k individualistické a ani ke kolektivistické kultuře. U Čechů je možné vysledovat jak „kolektivistické tendence“ v souvislosti se zdůrazňováním významu dobrých pracovních podmínek a jistoty zaměstnání, právě tak jako „tendence individualistické“ spočívající v kladení důrazu na rozmanitost a dobrodružnost v práci.
- *Dimenze – převaha maskulinních, resp. feminních hodnot* – česká kultura je výrazně maskulinní. Tato skutečnost pramení především

z tradičního modelu české rodiny, kdy je muž považován za živitele a od ženy se očekává, že péči o rodinu a děti upřednostní před pracovní kariérou. Dalším důvodem maskulinity české kultury je názor, že v podnikání je důležitá především síla a průbojnost, což nejsou charakteristické ženské vlastnosti.

- *Dimenze – krátkodobá, resp. dlouhodobá orientace* – česká kultura je krátkodobě orientovaná. Čeští manažeři přisuzují velký význam momentální stabilitě ve svém životě. Této stability často dosahují hromaděním materiálních statků. Řadě řídicích pracovníků chybí komplexnější uvažování o práci, úkolech a funkcích manažera. Vedoucí pracovníci se orientují na bezprostřední a rychlý zisk a vyznačují se nezájmem o dlouhodobé a neziskové investice (Nový a kol., 1996, s. 54–71).

Neméně zajímavé jsou rovněž výsledky výzkumu zabývajícího se měřeními kulturních charakteristik České republiky, Maďarska, Polska a Slovenska ve srovnání s Nizozemím. V rámci tohoto výzkumu, který provedl Luděk Kolman a kolektiv v roce 1998, byla prostřednictvím mezinárodního dotazníku interkulturálních rozdílů VSM 94 získána data od více než stovky studentů z výše uvedených zemí. Česká republika získala v tomto výzkumu druhé nejvyšší skóre v indexu vzdálenosti moci. Zemí s největším mocenským odstupem bylo Slovensko a nízká vzdálenost moci je dle dosažených výsledků typická pro Polsko. Ze srovnávaných zemí je Česká republika zemí nejindividualističtější a Slovensko zemí, kde je míra kolektivismu nejvyšší. Pro Českou republiku, Maďarsko a Polsko je charakteristický vysoký index vyhýbání se nejistotě. Slováci se naopak vyhýbají

nejistotě jen v malé míře. Všechny ze zkoumaných zemí lze označit jako maskulinní společnosti. Extrémně vysokého skóre v této oblasti dosáhlo Slovensko (Kolman et. al., 2003, s. 76–87).

Jsem si vědoma toho, že výše uvedené závěry nelze přijmout bez výhrad, protože vycházejí z výzkumů realizovaných před více než deseti lety. Na druhé straně však považuji za správnější přiblížit konkrétní národní kulturu na základě výsledků empirických šetření (jsou-li k dispozici), než prezentovat paušální vyjádření některých autorů, která mohou být založena pouze na jejich vlastních zkušenostech a názorech.

3.4.2 Německo

Němci jsou hrdí na své schopnosti, úspěchy, kvalitu výrobků a efektivnost uplatňovaných způsobů řízení. Velké a střední firmy i podniky s rodinnou tradicí mají silnou firemní kulturu, která přetrvává řadu desetiletí. Firmy budují svá obchodní spojení systematicky, přičemž zohledňují dlouhodobou perspektivu. Německá kultura je kulturou norem a směrnic. Ignorování předpisů, ustálených procedur a formalit je hodnoceno velmi negativně. Němci nesnášejí improvizaci a amatérismus. Ve vedení podniků stojí zpravidla silné vůdčí osobnosti, které jsou vysoce kompetentní. Od podřízených se očekává, že budou poslouchat a dodržovat pravidla. Ačkoliv zaměstnanci ochotně poslouchají rozkazy, upřednostňují jistou autonomii při plnění zadaných úkolů (Šroněk, 2000, s. 81–83; Dětina, Cejthamr, 2005, s. 274–276).

Němci mají vžitou snahu o dokonalost. Na porady či obchodní jednání obvykle přicházejí výborně připraveni, mají k dispozici

potřebnou dokumentaci a jsou schopni racionálně argumentovat. Mítinky a schůze jsou plánovány řadu týdnů dopředu a často jsou vedeny ve velmi formálním duchu. Rychlá pracovní kariéra je v německých firmách vzácností. Chce-li být někdo povýšen, musí si to zasloužit tvrdou prací a vytrvalostí. Němci hodnotí velice negativně, pokud někdo vybočí z řady nebo role, která je mu předurčena. Výraznou charakteristikou Němců je dochvilnost, kterou taktéž vyžadují od svých obchodních partnerů (Šroněk, 2000, s. 81–83; Dětina, Cejthamr, 2005, s. 274–276).

3.5 Komparace české a německé kultury

Nový a Schroll-Machl identifikovali na základě empirického výzkumu dimenze české a německé národní kultury, které představují vždy dva obsahově protikladné póly. Hlavním metodickým přístupem v rámci tohoto výzkumu byla metoda tzv. kritických událostí, které představují takové sociální situace, ve kterých byla jedna ze zúčastněných stran pozitivně či negativně překvapena jednáním druhé strany. Celkem bylo od Čechů a Němců s minimálně tříletou zkušeností se zahraničními partnery druhé národnosti získáno vždy přibližně po třech stech kritických událostí, které byly dále prostřednictvím různých metod analyzovány. Z takto získaných informací a jejich interpretací byly postupně vyabstrahovány obecné, opakující se vzorce jednání, které se staly základem explicitní formulace standardů obou kultur (Nový, Schroll-Machl, 2003, s. 74–75). Výsledky tohoto výzkumu se do značné míry shodují s mou životní i pracovní zkušeností a jsem toho názoru, že jejich širší znalost pracovníky firem s německou zahraniční účastí by výrazným způsobem pomohla nejen vzájemnému porozumění a komunikaci,

ale zároveň přispěla k eliminaci problémů a rozporů, které vyplývají z odlišné interpretace různých sociálních či pracovních situací.

Schroll-Machl a Nový (2003, s. 28–129) definovali následující protichůdné dimenze české a německé kultury:

- *Orientace na vztahy versus zdůrazňování věcné podstaty*

Orientaci na vztahy a osoby lze považovat za specifikum české kultury. V důsledku této orientace se Češi při komunikaci a interakci orientují více na vytvoření přátelské a bezkonfliktní atmosféry než na věcný obsah diskuse. Češi mají negativní vztah k předávání informací pouze písemnou formou, protože jim chybí osobní dojem ze vzájemného kontaktu. Pro vedoucí pracovníky to znamená, že pokud chtějí být akceptováni, musí si najít vztah ke svým podřízeným a často s nimi hovořit.

Orientace na věcnou podstatu patří k doménám Němců, kteří argumentují fakty. Při spolupráci není kladen důraz na osobní kontakty, pocity a dojmy, ale na věcné záležitosti a odbornou způsobilost zúčastněných. Za odborníka je považován ten, kdo dobře zná a vykonává svou profesi, bez ohledu na to, zda disponuje také sociálními kompetencemi. Manažeři striktně vyžadují plnění plánů a termínů a cíleně se orientují na výkony a čísla.

- *Negativní postoj vůči strukturám versus přeceňování struktur a pravidel*

Češi v sobě mají zakořeněnou skepsi vůči strukturám, univerzálním pravidlům, formalizovaným postupům a normám, které dle jejich názoru nejsou dostatečně flexibilní vůči dynamicky se měnícím

pracovním a životním podmínkám. Pro Čechy je improvizace synonymem flexibility, vynalézavosti, adaptability i odbornosti a považují ji za jednu z mála příležitostí vzniku nových myšlenek a cenných nápadů.

Oproti tomu je pro německou kulturu improvizace krajním řešením, výrazem neprofesionality a nízké organizační úrovně, činitelem způsobujícím chaos a nepředvídatelné souvislosti a důsledky. Němci se snaží dělat vše optimálně či na nejlepší úrovni a využívají k tomu spolehlivé organizační struktury, systémy a normy. Normy a předpisy jsou pro Němce symbolem kvalitní německé práce.

▪ *Polychromie času versus monochromie času*

Češi rádi vykonávají více činností současně a přecházejí od jedné ke druhé dle subjektivního posouzení jejich aktuální priority. Typickou českou vlastností je nedodržování časového rozvrhu a volnější zacházení s termíny. Problémy se často nechají dojít až do samého konce a teprve v momentě jejich maximální naléhavosti je jim věnována pozornost.

Pro německou kulturu je typický sekvenční přístup k pojetí času a jeho využití (časová monochromie), tzn., že jedno navazuje na druhé. Každý úkol, práce nebo problém musejí být dostatečně naplánovány a pečlivě časově rozvrženy. Časový plán stanoví pořadí priorit a určuje každé činnosti příslušný časový úsek, ve kterém není povoleno věnovat pozornost někomu nebo něčemu jinému. Nechovilnost je považována za neúctu k druhým, kteří jsou tak okrádáni o čas.

- *Odpovědnost vycházející ze sociálních kontaktů versus odpovědnost vyplývající z pravidel*

Pro Čechy je typické, že míru jejich odpovědnosti a celkové osobní angažovanosti udává intenzita osobních zájmů a kvalita sociálních vztahů. Přátelství pro ně znamená více než abstraktní pravidla. Také neúmyslné porušení dohod, norem či předpisů nevidí Češi příliš úzkoprse a vždy se snaží o lidský přístup k řešení těchto záležitostí.

Německá kultura se vyznačuje dodržováním všeobecně platných pravidel, zákonů a všech typů nařízení. Normy a dohody musí být dodržovány. Němci oproti Čechům cítí primární povinnost a odpovědnost vůči věcným záležitostem. Osobní pocity nehrají velkou roli, důležitá je sebekázeň a splnění konkrétního úkolu.

- *Difúze versus oddělování jednotlivých oblastí života*

Česká kultura je označována jako difúzní, což se vyznačuje vzájemným pronikáním a propojováním práce a volného času, emocionality a racionality, pracovní role a vlastní osobnosti, formálních a neformálních struktur. Toto prolínání činí českou kulturu relativně „neprůhlednou“, neboť nelze přesně říci, která z determinant, do jaké míry a v jaké intenzitě ovlivní pracovní a sociální chování Čechů.

Němci důsledně oddělují jednotlivé oblasti svého života. V zaměstnání se jasně orientují pouze na práci, racionální jednání, svou pracovní roli a formální struktury. Jejich jednání se jasně liší dle toho, v jaké sféře mají se svým partnerem co do činění a jak intenzivní je jejich osobní vztah.

- *Silný komunikační kontext versus slabý komunikační kontext*

Komunikace Čechů je založena převážně na nepřímých, opisných formulacích. Pro správnou interpretaci řečeného je nutné znát kontext situace a sledovat neverbální rovinu komunikace.

Německý slabý komunikační kontext je založen na vysoké míře explicitnosti a přímosti. Vše co je myšleno, je také řečeno a to jasně a otevřeně. Němci jsou díky tomu často považováni za málo citlivé a konfliktní.

- *Snaha vyhnout se konfliktům versus konfrontace*

Češi neradi řeší konflikty. Mnohdy raději předstírají, že žádný konflikt neexistuje nebo jej bagatelizují. Ačkoliv se tak na jedné straně vyhýbají emočně negativním situacím, ochuzují se zároveň o možnost z konfrontací těžit a konstruktivně řešit vzniklé problémy.

Němci řeší konflikty přímo a nevyhýbají se jim. Jsou zvyklí jasně vyjadřovat, co chtějí a jaký mají názor bez toho, aby se ohlíželi na pocity druhých. Jejich jednání díky tomu často působí tvrdě až agresivně.

- *Kolísavé sebevědomí versus sebejistota*

Sebevědomí Čechů je rozpolcené. Na jedné straně se v porovnání s druhými podceňují, na druhé straně však za určitých okolností své schopnosti a dovednosti přeceňují. Ve vztahu k západnímu světu však většina Čechů trpí komplexem méněcennosti, což ústí v jejich nedostatečné průraznosti a neschopnosti prosadit se.

Němci mají v porovnání s Čechy silné sebevědomí, které vyplývá z vědomí výkonnosti, profesionality a kompetence v práci. Sebejisté vystupování jim umožňuje se poměrně snadno a rychle prosadit, ale zároveň jim přináší řadu nepřátel.

Ačkoliv výše uvedené dimenze české a německé národní kultury značně redukuje složitou sociální a kulturní realitu, jsem přesvědčena o oprávněnosti jejich využití v podnikové praxi. Přiměřená míra stereotypizace může dle mého názoru urychlit a zkvalitnit proces poznávání druhých lidí. Je však nezbytné chápat kulturní dimenze pouze jako určitou „výchozí hypotézu“, kterou budeme ověřovat v dalším procesu vzájemného poznávání a spolupráce.

3.6 Dílčí závěr

Nutným předpokladem úspěchu mezinárodních firem je respektování a pochopení vzájemných kulturních rozdílů, neboť právě z nich vyplývají difference v hodnotách, chování, postojích, postupech a praktikách uplatňovaných v organizacích a při pracovní činnosti.

Ačkoliv lze některé kulturní vzorce a dimenze identifikovat relativně snadno a rychle, neměli by se především manažeři opírat pouze o intuitivní a subjektivní pocity, ale vycházet z obšírnější znalosti národních kultur, se kterými spolupracují. V první řadě jde o správnou interpretaci specifik dané národní kultury, která jsou důležitá pro podnikový management a ovlivňují firemní kulturu.

Protože se k důležitým aspektům každé kultury řadí především specifické způsoby interakce a komunikace, je pro úspěšnou spolupráci v rámci mezinárodně a globálně činných podniků nezbytná znalost

interkulturální komunikace a vyjednávání. Od manažerů a pracovníků, kteří jsou vysíláni na práci do zahraničí, či kteří pracují ve firmách, kde dochází ke střetávání dvou nebo více národních a současně firemních kultur, se pak stále častěji vyžaduje získání a rozvoj interkulturních kompetencí.

4 Firemní kultura v praxi

4.1 Charakteristika firmy Těsnění a pružné elementy, k. s.

Společnost Těsnění a pružné elementy, k. s. (v dalším textu jen TPE) v Čeperce u Hradce Králové je dceřinou společností německého koncernu Freudenberg, který zaměstnává více jak 35 000 zaměstnanců v 53 zemích světa. V rámci koncernu spadá společnost TPE do divize „Těsnění a pružná uložení“, jejíž řídicí centrum je v SRN ve městě Weinheim.

Firma TPE vyrábí standardní program radiálních hřídelových těsnění, který představuje více než 3 300 různých druhů těchto výrobků. Veškerá produkce firmy je odváděna do centrálního skladu mateřské firmy v Německu. Distribuce výrobků probíhá prostřednictvím prodejní organizace koncernu Freudenberg pod značkou Simrit. Radiální hřídelová těsnění vyráběná v TPE se využívají pro utěsnění hřídelí, převážně v převodovkách, ve všeobecném průmyslu.

Společnost byla založena v roce 1995 a v současnosti zaměstnává 176 zaměstnanců, z toho je 21 technicko-hospodářských pracovníků a 155 pracovníků pracuje na dělnických pozicích. Firma má plochou organizační strukturu, která je tvořena následujícími funkčně specializovanými organizačními jednotkami: logistika, výroba, technika a údržba, řízení jakosti a finance. Činnosti související s vývojem výrobků a jejich distribucí pro společnost zajišťuje mateřská firma. Ta je zároveň i nositelkou technologického know-how.

K výrobě radiálních hřídelových těsnění firma využívá technologii vstřikového lisování a technologii klasického lisování. Veškeré výrobní

útvary v současnosti pracují ve třísměnném provozu. Společnost TPE je od roku 1997 držitelkou certifikátu ISO 9001 pro systém řízení jakosti a od roku 2000 má zaveden a certifikován integrovaný systém managementu zahrnující ochranu životního prostředí a bezpečnost práce dle norem ISO 14001 a OHSAS 18001.

4.2 Metody a cíle diagnostiky

Diagnostika obecně představuje rozbor příčin nějakého jevu, jeho stavu. Jde tedy o poznání současného fungování podniku a získání informací, které jsou nutné ke kvalitnímu výkonu podniku i k procesu provedení změn v organizaci. Cílem diagnostiky kultury konkrétní firmy je tedy výstižné popsání prvků vžité firemní kultury (Šigut, 2004, s. 21).

Metody diagnostiky firemní kultury se dělí na metody kvantitativní a metody kvalitativní. Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 100) uvádí, že v současnosti se většina autorů shoduje v tom, že ideální je při diagnostice použít kombinaci obou metod, neboť každá má své výhody a nevýhody.

Také já se k tomuto názoru přikláním a koncipovala jsem z tohoto důvodu níže prezentovaný průzkum firemní kultury tak, aby obsahoval jak kvalitativní, tak kvantitativní metody.

V první fázi diagnostiky firemní kultury jsem z možných kvalitativních metod zvolila studium dokumentů, pozorování a rozhovory s pracovníky pomocí návodu. Tyto metody jsem využila především pro popis determinant a obsahu firemní kultury, ale i ke jistění, nakolik je firemní kultura TPE ovlivněna německou kulturou a kulturou mateřské firmy.

Jelikož je firemní kultura konstruktem, který existuje prostřednictvím jednotlivců, považovala jsem za nezbytné zjistit názory většího počtu členů organizace na tento fenomén a dokreslit tak skutečnosti zjištěné v první fázi mého průzkumu. Ve druhé fázi analýzy firemní kultury společnosti TPE jsem tak použila jednu z kvantitativních metod a sice písemnou formu metody dotazování – dotazník.

Cílem prováděné diagnostiky bylo popsat obsah a determinanty firemní kultury společnosti TPE a zjistit, zda je existující kultura v souladu s deklarovanou a žádoucí kulturou. V rámci diagnostiky firemní kultury jsem se zároveň snažila posoudit její silné a slabé stránky a ke zjištěným nedostatkům a nedokonalostem navrhnout možná opatření k jejich odstranění.

Jelikož jsem průzkum firemní kultury prováděla v organizaci, kde pracuji, jsem si vědoma skutečnosti, že nejsem jako výzkumník osobou zcela nezáužatou. Některé závěry mohou z části odrážet i mé osobní zkušenosti, postoje a pocity. Na druhou stranu však věřím, že mi právě má příslušnost k analyzované organizaci umožnila odhalení některých skrytých a nesnadno postihnutečných souvislostí zkoumané reality.

4.3 První fáze průzkumu firemní kultury

Jak již jsem výše uvedla, pro popis obsahu a determinant firemní kultury jsem použila kvalitativní metody – studium podnikových dokumentů, zúčastněné pozorování a individuální rozhovory.

Studium podnikových dokumentů mi umožnilo zjištění žádoucích a deklarovaných hodnot firemní kultury. Analýze jsem podrobila

následující dokumenty – „hlavní zásady“ koncernu Freudenberg, příručku jakosti divize „Těsnění a pružná uložení“, politiku jakosti a politiku integrovaného systému managementu společnosti TPE, některé z organizačních a pracovních postupů systému řízení jakosti a integrovaného systému managementu, prezentace společnosti TPE, zápisy z mítinků, porad a z hromadných schůzek pracovníků.

Zjevné a rozpoznatelné vrstvy firemní kultury, tedy artefakty materiální a nemateriální povahy, jsem zkoumala prostřednictvím zúčastněného pozorování.

Pro hlubší analýzu a správné vysvětlení hodnot, norem, pravidel jednání a artefaktů a pro zjištění, nakolik se oficiálně deklarované hodnoty skutečně odrážejí ve firemní praxi, jsem využila individuálních rozhovorů pomocí návodu. Rozhovor jsem vedla s technicko-hospodářskými pracovníky (ředitelem společnosti, vedoucím útvaru „Logistika“, vedoucím útvaru „Výroba, vedoucím útvaru „Finance“, s pracovníkem útvaru řízení jakosti a s pracovníci útvaru nákupu). Záměrně jsem zvolila pracovníky, kteří často spolupracují s kolegy z mateřské společnosti, abych mohla získat názory a postřehy týkající se vlivu německé kultury a kultury mateřské firmy na kulturu společnosti TPE. Zároveň jsem provedla i individuální osobní dotazování u pěti pracovníků dělnické profese.

4.3.1 Obsah a determinanty firemní kultury

Firma TPE byla jako dceřiná společnost koncernu Freudenberg vybudována tzv. „na zelené louce“. První tři roky existence byli ve vedení společnosti dva ředitelé – jeden německé a druhý české národnosti, kteří společně krok po kroku budovali technickou,

ekonomickou a organizační stránku firmy. Výběr personálu z místních zdrojů dle kritérií určených mateřskou firmou měl na starosti český ředitel. Také vedoucí jednotlivých funkčních útvarů pracovali první tři roky od založení firmy v „tandemu“ s německými kolegy na stejné hierarchické úrovni a konzultovali s nimi buď telefonicky či při vzájemných návštěvách důležitá rozhodnutí ve své oblasti.

V současnosti vede společnost pouze český ředitel, který je však povinen respektovat strategie, záměry a univerzální cíle mateřského koncernu.

Oficiálně deklarované hodnoty koncernu Freudenberg jsou uvedeny v tzv. „hlavních zásadách“ (Leitsätze), které jsou k dispozici pracovníkům organizace i široké veřejnosti na internetových stránkách koncernu. Všeobecně zastávanými hodnotami koncernu Freudenberg dle těchto zásad jsou:

- maximální snaha o splnění požadavků zákazníků;
- vysoká kvalita, výkonnost a neustálá inovace výrobků;
- trvalé zlepšování ve všech oblastech činnosti;
- styl řízení založený na důvěře ve spolupracovníky;
- podpora týmové práce;
- péče o zaměstnance a jejich rozvoj;
- odmítání jakékoliv formy diskriminace;
- ochrana životního prostředí;

- bezpečnost a ochrana zdraví pracovníků;
- čestné jednání;
- podpora kooperace a partnerství (zkráceno autorkou dle Leitsätze, 1999).

Pro podporu uvedených zásad koncern Freudenberg od všech svých podnikatelských subjektů vyžaduje, aby vybudovaly, udržovaly a rozvíjely systém řízení jakosti dle normy ISO 9001 či technické specifikace ISO/TS 16949, stejně tak jako systém environmentálního managementu dle normy ISO 14001 a systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle normy OHSAS 18001.

V souladu s důrazem, který koncern Freudenberg klade na ochranu životního prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví svých pracovníků, je dále ve všech organizačních jednotkách zaváděna iniciativa „We all take care“ (volný překlad „Společně bezpečně“), v jejímž rámci jsou pracovníci prostřednictvím různých metod vedeni k přebírání odpovědnosti za ochranu životního prostředí, vlastního zdraví i zdraví svých kolegů.

Trvalé zlepšování, týmovou práci a iniciativu pracovníků koncern Freudenberg podporuje prostřednictvím hnutí Growth („Get rid of waste through team harmony“/„Odstraňme nepotřebné práci v týmu“), které má svůj základ v japonských zlepšovacích projektech KAIZEN.

Tyto klíčové hodnoty a iniciativy koncernu tvoří rámec pro veškeré dění ve společnosti TPE a jsou zároveň implementovány i do její politiky jakosti a politiky integrovaného systému

managementu. Do těchto dokumentů jsou explicitně přejaty následující „celokoncernové“ hodnoty: spokojenost zákazníků, vysoká kvalita a výkonnost, trvalé zlepšování, týmová práce, ochrana životního prostředí a bezpečnost práce. Díky tomu je zajištěn transfer univerzálních hodnot koncernu do firemní kultury české dceřiné společnosti. Výše uvedené politiky jsou pak dále konkretizovány v cílech společnosti TPE pro daný rok. Zaměstnanci tak mají jasnou představu, co je v organizaci považováno za prioritní a důležité a jaké chování je od nich požadováno.

S „hlavními zásadami“ koncernu Freudenberg, s politikou a cíli systému managementu řízení jakosti a integrovaného systému managementu jsou pracovníci seznamováni v rámci hromadných informačních schůzek pracovníků. Kromě toho jsou tyto dokumenty umístěny na vývěskách na několika místech ve firmě. Jednou ročně provádí ředitel společnosti „Audit výrobní oblasti managementem“, při kterém přímo mezi dělníky ve výrobě zjišťuje znalost politik a cílů společnosti.

Oficiálně deklarované hodnoty jako jsou „důvěra ve spolupracovníky“ a „čestné jednání“ se projevují ve firemní komunikaci. Čtyřikrát ročně se uskutečňuje tzv. „informační mítink TPE“, na kterém jsou ředitel firmy a vedoucí jednotlivých funkčních útvarů zástupci německé mateřské společnosti informováni o záměrech, strategiích, cílech a úkolech pro budoucí období. V návaznosti na tato setkání se ve společnosti TPE pořádá hromadná informační schůzka pracovníků. Zaměstnanci jsou na této schůzce otevřeně informováni o dění ve firmě, ekonomických ukazatelích, dosahování stanovených cílů, ale o i probíhajících projektech trvalého zlepšování a akcích

v oblasti ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce. Nehovoří se zde jen o úspěších, ale i problémech, které musí firma řešit. Závěr této schůzky je věnován nejrozličnějším dotazům, připomínkám a podnětům zaměstnanců.

Technicko-hospodářští pracovníci využívají pro vzájemnou komunikaci se svými českými kolegy nejčastěji přímá osobní setkání. Naopak komunikace s mateřskou společností probíhá převážně prostřednictvím e-mailů, neboť němečtí partneři chtějí mít vše přesně zachyceno. V tomto kontextu se tedy jasně projevuje česká orientace na vztahy narážející na německé zdůrazňování věcné podstaty.

Týmová práce je v organizaci realizována převážně v rámci zlepšovacích projektů iniciativy Growth. V těchto projektech společně pracují zaměstnanci všech hierarchických úrovní, často za účasti odborníků z mateřské společnosti. Kromě rozvoje týmové práce a interkulturních kompetencí je v průběhu těchto projektů kladen značný důraz na iniciativu a kreativitu zaměstnanců.

Přejímat iniciativu a nést odpovědnost za své vlastní jednání se pracovníci učí i v rámci dalších aktivit. Například každý týden je jeden z vylosovaných pracovníků jmenován tzv. „bezpečnostním technikem“ a má za úkol odhalovat možná bezpečnostní rizika, kontrolovat dodržování bezpečnostních předpisů a používání osobních ochranných pomůcek v celé firmě.

Ve společnosti je instalována schránka na zlepšovací návrhy zaměstnanců. Ty jsou následně vyhodnoceny týmem řídicích pracovníků a v případě jejich realizace je autor odměněn peněžní

prémii či alespoň pochvalou před kolegy na hromadné informační schůzce pracovníků.

K dalším explicitně i implicitně vyzdvihovaným hodnotám a normám, které určují každodenní jednání pracovníků společnosti, patří snaha o dokonalost, vysoký výkon, dochvilnost a pořádek. Tyto typické projevy německé národní kultury a kultury mateřské firmy takříkajíc „prorostly“ do firemní kultury společnosti TPE. Technicko-hospodářští pracovníci tak například vědí, že se od nich očekává, aby na porady přicházeli vždy včas a připraveni věcně argumentovat. Oceňuje se vysoký podíl přesčasové práce a možnost pracovat v případě potřeby i v sobotu a v neděli. Přímí výrobní pracovníci mají jasně stanoveny požadované výkonové normy a normy kvality.

Architektura budovy i vybavení firmy prozrazují, že TPE je čistě výrobní společností. Vše je zařízeno stroze a přísně účelně. Budovu firmy představuje výrobní hala, na jejímž konci jsou zřízeny kanceláře. Strojní vybavení firmy je velmi moderní. Na první pohled je viditelné, že se investuje převážně do zařízení a vybavení, která zvyšují produktivitu a kvalitu práce. V kancelářích je patrný kontrast mezi jednoduchým šedým nábytkem a moderními počítači se širokoúhlými plochými obrazovkami. Nenajdete zde zapnuté rádio, vitríny s hrnečky na kávu či dekorativní předměty. Jak ve výrobě, tak v administrativní části je patrný německý smysl pro čistotu a pořádek. Šanony v kancelářích jsou jednotně označeny, vše má své místo či přihrádku a nikdo neodchází s neuklizeným stolem. Ve výrobě jsou rozvěšeny plány úklidů, které jsou v odpovědnosti samotných pracovníků, a důsledně se dbá na jejich dodržování. Stejně tak je

věnována pozornost úpravě okolí firmy a dodržování všech ekologických norem.

Výrobní charakter společnosti ovlivňuje i způsob oblékání pracovníků. Zaměstnanci výroby nosí pracovní oděvy s logem koncernu. Striktně se dbá na nošení osobních ochranných pomůcek. Přestože firma nemá žádná psaná pravidla pro oblékání administrativních pracovníků, je standardem, že při návštěvách pracovníků z mateřské firmy jsou všichni oblečeni v saku či kostýmu.

Vztahy ve společnosti jsou neformální. Řada pracovníků se dobře zná i osobně. To je dáno jednak velikostí společnosti, ale i skutečností, že 50 % pracovníků je zde zaměstnáno více než šest let.

Pozitivní vliv na utváření a rozvoj firemní kultury má i skutečnost, že společnost má od svého založení stejného ředitele zajišťujícího kontinuitu vytyčené firemní kultury a uplatňujícího vůči svým podřízeným inspirativní vedení. I díky této skutečnosti je průměrná doba příslušnosti řídicích pracovníků k firmě 7,7 let.

Používaný jazyk zjevně determinuje předmět činnosti společnosti. Nezasvěcený by měl často problém porozumět diskusím pracovníků, protože při hovoru je používáno plno výrazů z „gumárenské hantýrky“. Patrná je taktéž příslušnost k německému mateřskému koncernu. V hovoru i ve psaných dokumentech lze vysledovat germanismy. Často se používají přímo německá slovíčka, která však nikterak nenarušují srozumitelnost komunikace, protože jsou ve firmě dobře známa i mezi výrobními pracovníky. Znalost německého jazyka firma podporuje nejen dotovanými kurzy, ale i prostřednictvím účasti zaměstnanců v česko-německých projektech. Pro řídicí pracovníky je velmi dobrá

znalost němčiny slovem i písmem jedním ze základních předpokladů pro jejich práci, která zároveň významně ovlivňuje i jejich akceptaci německými kolegy.

Svou příslušnost ke koncernu Freudenberg společnost TPE vyjadřuje prostřednictvím používání jeho loga. To lze nalézt na oficiálních písemných materiálech, prezentacích i vizitkách pracovníků. Modrá barva použitá pro logo je pak dalším prvkem podnikového designu. Modré jsou pracovní oděvy výrobních dělníků, ale například i podlahové krytiny ve vstupních prostorách firmy, okenní rámy či informační tabule.

Ke zvykům udržovaným v organizaci patří oslavy narozenin a vánoční večírek. Oslavy narozenin mají zpravidla formu krátkého posezení u kávy v rámci polední přestávky. Jubilea jsou slavena mimo firmu. V počátcích existence firmy všem pracovníkům (i výrobním) gratuloval přímo ředitel firmy. Díky nárůstu počtu zaměstnanců tak již v současnosti činí pouze u administrativních pracovníků a dělníkům gratuluje příslušný vedoucí funkčního útvaru.

Společnost každoročně pořádá vánoční večírek spojený s vyhlášením vítěze soutěže „Společně bezpečně“. Tato soutěž probíhá celý rok a pracovníci v ní odpovídají na otázky týkající se bezpečnosti práce.

Vedení společnosti podporuje pozitivní a přátelskou atmosféru i prostřednictvím různých akcí pořádaných pro zaměstnance. Dvakrát ročně se například koná sportovní den zakončený opékáním selete a taneční zábavou. Společnost hradí jídlo a nápoje. Sportovní aktivity a hudbu si organizují sami zaměstnanci.

Firma má vlastní fotbalové družstvo, ve kterém hraje i její ředitel. Toto družstvo se společně s fanoušky zúčastňuje jednou ročně mezinárodního fotbalového turnaje pořádaného v některé z poboček koncernu Freudenberg. Při této příležitosti mají účastníci možnost nejen osobně poznat některé ze svých zahraničních kolegů, ale zároveň si prohlédnout i jiná výrobní místa koncernu a seznámit se s jejich výrobky.

4.3.2 Firemní kultura a personální činnosti

Přestože ve firmě doposud nebyla zřízena specializovaná funkce personalisty a téměř veškeré personální činnosti jsou delegovány na vedoucí funkčních útvarů, lze i v této oblasti sledovat prosazování žádoucích hodnot a způsobů jednání.

Při získávání pracovníků na místa s vyšším postavením v podnikové hierarchii, je vždy nejprve zvažována možnost obsadit tuto pozici z vnitřních zdrojů. Důvodem je přesvědčení řídicích pracovníků společnosti, že je třeba „dát šanci“ lidem, kteří již prokázali své znalosti, dovednosti a zkušenosti, loajalitu k firmě, a kteří znají podnikové prostředí. Ačkoliv tento postup není popsán v žádné organizační směrnici, pracovníci zaměstnaní ve firmě po delší dobu o něm vědí, protože znají kolegy, kteří důležitější a náročnější pracovní pozici v rámci firmy získali. Tento postup tak zároveň přispívá k motivaci a stabilitě pracovníků.

Při výběru pracovníků (především technicko-hospodářských) z externích zdrojů je kladen důraz nejen na odborné vzdělání, jazykové znalosti a dosavadní profesní zkušenosti, ale i na to, jak životní poslání a hodnoty kandidáta odpovídají těm, které společnost TPE zastává.

Zvažuje se také, jaký je předpoklad, že kandidát zapadne do stávajícího pracovního kolektivu a setrvá ve firmě delší dobu.

Adaptace nových pracovníků, nejen na kulturu organizace, probíhá jak po formální, tak po neformální linii. První den nástupu do práce odpovědný vedoucí funkčního útvaru nováčkům blíže představí společnost TPE, seznámí je s organizační strukturou, s výrobním programem, s „hlavními zásadami“ koncernu Freudenberg, s politikami a cíli organizace. Týž den se zároveň koná základní školení bezpečnosti práce a školení o systému managementu jakosti. Posléze již probíhá adaptace pracovníka především po neformální linii prostřednictvím jeho kolegů. Formování pracovních schopností nových pracovníků tak, aby vyhovovaly požadavkům daného pracovního místa, má na starosti tzv. „patron“, kterým je jeden ze stávajících pracovníků.

Vzdělávání ve společnosti TPE lze charakterizovat jako vzdělávání systematické – tzn., že probíhá v pravidelně se opakujícím cyklu, který má roční periodicitu. Celý cyklus začíná identifikací vzdělávacích potřeb prováděnou ředitelem a vedoucími funkčních útvarů na počátku roku. Identifikované vzdělávací potřeby jsou poté přeneseny do ročního plánu vzdělávání. Pevnou součástí tohoto plánu jsou periodická školení týkající se bezpečnosti práce, ochrany životního prostředí a školení zaměřená na znalost vyráběných výrobků a opatření k zajištění jakosti. Většina školení pro výrobní dělníky je realizována v rámci společnosti vedoucími funkčních útvarů či vybranými pracovníky. Pro odborná školení technicko-hospodářských pracovníků se využívají externí vzdělávací agentury. Hodnocení účinnosti interně realizovaných hromadných školení probíhá neformálním auditem.

Externí vzdělávací akce jsou hodnoceny ve dvou fázích. Do čtrnácti dnů od ukončení školení hodnotí účastník vzdělávání obsah školení, lektora a organizaci školení. Po uplynutí šesti měsíců od realizace školení je hodnoceno převedení naučeného do praxe a to jak pracovníkem, tak i jeho nadřízeným.

U přímých výrobních pracovníků jsou denně sledovány, hodnoceny a zveřejňovány jejich pracovní výkony a kvalita vyrobené produkce. Také prémiový řád společnosti pro pracovníky dělnických profesí jednoznačně odráží požadavek na vysoké pracovní nasazení, nízkou toleranci nekvality a dodržování nařízení v oblasti bezpečnosti práce. Technicko-hospodářští pracovníci jsou kromě průběžného poskytování zpětné vazby systematicky hodnoceni jednou za rok v hodnotícím pohovoru vedeném nadřízeným pracovníkem a ředitelem.

Vzdělávání pracovníků hrazené firmou je zároveň jednou z poskytovaných zaměstnaneckých výhod. K dalším výhodám patří dotované stravování, příspěvek na dopravu a týden dodatkové dovolené.

O firemní kultuře vypovídá i přístup vedení společnosti k uvolňování pracovníků. V současnosti se v důsledku hospodářské krize jedná především o propouštění z důvodu nadbytečnosti. Vedení společnosti k současné hospodářské situaci pořádá mimořádné informační schůzky pracovníků, kde zaměstnance otevřeně informuje o důsledcích krize pro podnik i je samotné, čímž se snaží předcházet fámám a nejistotě. V první fázi vedení společnosti využilo k minimalizaci nadbytečnosti nejméně drastické metody: zrušení přesčasové práce, neobsazování pracovních míst uvolněných rezignací pracovníků, stimulaci pracovníků k předčasnému odchodu

do starobního důchodu a dočasné vysazení z práce. Jelikož tato opatření nebyla dostatečná, je vedení firmy nuceno přistoupit k tzv. vynuceným odchodům výrobních pracovníků – tedy k propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti. Rozhodujícím kritériem pro výběr pracovníků, kteří budou propuštěni, se v souladu se zaměřením firmy na výkonnost a kvalitu staly právě výsledky jednotlivých pracovníků v těchto oblastech.

4.4 Druhá fáze výzkumu

Na základě kvalitativního průzkumu jsem došla k závěru, že společnost TPE má silnou firemní kulturu. Tuto hypotézu jsem chtěla ověřit prostřednictvím kvantitativního dotazníkového šetření. Po dohodě s ředitelem společnosti, který si nepřál, aby se průzkum prováděl v oblastech podniku, kde v souvislosti se současnou hospodářskou krizí dochází k propouštění pracovníků, jsem se rozhodla k provedení šetření mezi dělníky v oblasti „vstříkolisová výroba“. Volba respondentů tak nebyla provedena reprezentativně s ohledem na profesní, kvalifikační a věkovou strukturu zaměstnanců. Chtěla bych však na tomto místě zdůraznit, že pracovníci na dělnických pozicích tvoří největší procento z celkového počtu zaměstnanců.

Dotazník jsem zkonstruovala na základě poznatků získaných při zpracování teoretické části mé bakalářské práce a současně jsem zohlednila skutečnosti zjištěné v první fázi diagnostiky firemní kultury. Otázky v dotazníku byly uzavřené. V odpovědích bylo využito škálového hodnocení, kdy respondent vyjadřoval míru souhlasu či nesouhlasu s danou otázkou. Dotazník byl anonymní, aby se zaměstnanci nebáli odpovídat otevřeně a upřímně. K předání dotazníku jsem využila hromadné informační schůzky pracovníků. Respondenti

vraceli vyplněný dotazník do předem připravené schránky. Návratnost dotazníku jsem se snažila podpořit tak, že jsem před termínem pro jeho odevzdání téměř všechny pracovníky osobně oslovila. Maketa dotazníku je uvedena v příloze A (Maketa dotazníku k průzkumu firemní kultury).

V dotazníkovém šetření bylo osloveno 77 respondentů. Vyplněný dotazník vrátilo 60 z oslovených, což představuje návratnost ve výši 77,9 %. Zkoumaný soubor a vzorek respondentů přibližuje příloha B (Tabulka 2: Zkoumaný soubor a vzorek respondentů).

V dotazníku bylo použito celkem 17 otázek, které jsem přiřadila čtyřem zkoumaným oblastem. Za souhlasné odpovědi jsem považovala odpovědi „určitě ano“, „spíše ano“, nesouhlas vyjadřovaly odpovědi „spíše ne“, „určitě ne“.

První oblast dotazníku s otázkami č. 1–4 sloužila ke zjištění, jak se pracovníci identifikují s podnikem, podporují ho a věří mu. Plných 78 % respondentů uvedlo, že jsou hrdi na práci ve společnosti TPE. Převážně pozitivní vztah k firemním hodnotám má více jak 58 % dotazovaných. Téměř 37 % dotazovaných však u této otázky uvedlo, že mají pozitivní vztah k hodnotám firmy pouze částečně. To by mohlo naznačovat, že zaměstnanci se sice podle požadovaných principů a norem v pracovním procesu chovají, ale vnitřně o nich nejsou zcela přesvědčeni. Téměř 72 % respondentů uvedlo, že úspěch firmy považují i za svůj úspěch, což hovoří o jejich vysoké identifikaci s firmou. S touto skutečností souvisí i vysoké skóre pozitivních odpovědí u otázky, zda by pracovníci doporučili zaměstnání ve firmě známým či příbuzným, zde pozitivně odpovědělo celkem 93,34 % respondentů.

Otázky č. 5–9 se týkaly informovanosti, komunikace a spolupráce ve firmě. Na otázku, zda pracovníci znají dokumenty, ve kterých jsou zachyceny deklarované hodnoty a cíle společnosti, odpovědělo 65 % dotazovaných „určitě ano“. Téměř 57 % respondentů současně ví, jak jejich práce k dosažení stanovených cílů přispívá. Většina dotazovaných (80 %) si myslí, že jsou o dění ve firmě informováni pravdivě a včas. Jako bezproblémová se jeví také komunikace a spolupráce s kolegy, kterou kladně ohodnotilo 95 % respondentů. Z těchto odpovědí lze odvodit, že ve firmě panuje otevřená a přátelská atmosféra. O této skutečnosti svědčí i fakt, že 75 % respondentů je přesvědčeno, že ve firmě je podporována týmová práce.

Blok otázek č. 10–12 se zaměřoval na oblast vzdělávání pracovníků. Ačkoliv se 60 % respondentů domnívá, že mohou při práci uplatnit svou kvalifikaci a schopnosti, vyjadřuje se o kvalitě svého zapracování ve firmě nerozhodně 43 % z nich. Téměř 27 % dotazovaných pak hodnotí své zaškolení negativně. Lze tedy předpokládat, že způsob či doba zaškolování jsou nedostatečné k tomu, aby byl nováček schopen se orientovat v novém pracovním a sociálním prostředí a podávat požadovaný výkon. Na určité rezervy týkající se vzdělávání pracovníků poukazuje i rozptýl odpovědí na otázku týkající se účinnosti firemního systému vzdělávání.

Poslední oblastí, která byla v dotazníku prověřována, byla oblast hodnocení, odměňování a motivace pracovníků. Téměř 64 % pracovníků nastavenému systému hodnocení a odměňování rozumí a více jak 61 % dotazovaných věří, že odměňování ve firmě probíhá spravedlivě. Kladně je respondenty hodnocen i zájem vedení společnosti o jejich návrhy a nápady. Vysokého skóre souhlasných

odpovědí dosáhla také otázka týkající se motivace pracovníků jejich nadřizenými. Potenciál ke zlepšení má firma dle odpovědí respondentů v oblasti péče o zaměstnance – 33% respondentů uvádí, že jsou s péčí o zaměstnance spokojeni pouze částečně a téměř 32 % dotazovaných se o péči o zaměstnance vyjádřilo negativně.

Absolutní a relativní četnosti odpovědí na otázky v jednotlivých oblastech jsou uvedeny přílohách:

- příloha C, Tabulka 3: Výsledky dotazníkového šetření v oblasti „Identifikace pracovníků se společností“;
- příloha D, Tabulka 4: Výsledky dotazníkového šetření v oblasti „Informovanost, komunikace a spolupráce“;
- příloha E, Tabulka 5: Výsledky dotazníkového šetření v oblasti „Vzdělávání pracovníků“;
- příloha F, Tabulka 6: Výsledky dotazníkového šetření v oblasti „Hodnocení, odměňování a motivace“.

Pro posouzení síly firemní kultury jsem dále použila výpočet aritmetického průměru z hodnot odpovědí respondentů na jednotlivé otázky. Jednotlivým odpovědím jsem přiřadila následující hodnoty: „určitě ano“ – 5 bodů, „spíše ano“ – 4 body, „částečně“ – 3 body, „spíše ne“ – 2 body, „určitě ne“ – 1 bod. Hodnoty blíží se číslu 5 tedy znamenají souhlas s otázkou a hodnoty blíží se číslu 1 naopak nesouhlas. Vypočtený aritmetický průměr odpovědí na jednotlivé otázky je uveden v tabulce v příloze G, Tabulka 7: Aritmetický průměr hodnot odpovědí na jednotlivé otázky v dotazníkovém šetření.

Aritmetický průměr se obecně pohyboval kolem hodnoty 4 a nikdy neklesl pod hodnotu 3. Lze tedy říci, že se většina respondentů vyjádřila na dané otázky kladně, což potvrzuje hypotézu, že firma má silnou firemní kulturu.

4.5 Shrnutí výsledků diagnostiky a navrhovaná opatření

Provedené šetření ukázalo, že firemní kultura společnosti TPE má charakter kulturního kompromisu, protože vychází z kulturních tradic a specifík českého prostředí při respektování univerzálních hodnot a přístupů definovaných mateřským koncernem. V kultuře společnosti je možné nalézt ryze německé přístupy a vzorce chování, které však nebyly jejím pracovníkům násilně vnuceny, ale oni sami se s nimi v průběhu času ztotožnili a převzali je do svého normativního systému.

Obsah firemní kultury je pak dále determinován především oblastí podnikání a osobností ředitele společnosti, který výrazně ovlivnil způsob, jakým byla kultura společnosti formována.

Společné cíle, hodnoty a pravidla chování jsou ve společnosti jasně a srozumitelně formulovány a prosazovány ředitelem podniku i vedoucími funkčních útvarů. Zaměstnanci jsou s prvky firemní kultury seznamováni nejen prostřednictvím vývěsek, ale i v rámci pravidelných schůzek. Díky tomu jsou žádoucí hodnoty a standardy chování známy pracovníkům na všech hierarchických úrovních. Obsah firemní kultury je konzistentní a vnitřně bez rozporů. Bližší rozbor jednotlivých prvků firemní kultury dle mého názoru zároveň ukázal, že skutečná kultura firmy je v souladu s kulturou deklarovanou.

Výsledky provedeného šetření firemní kultury prokázaly, že firma má silnou kulturu, se kterou se identifikuje většina zaměstnanců a která

do značné míry pozitivně ovlivňuje vnitropodnikové klima. Domnívám se, že díky orientaci mateřské firmy na inovace výrobků a technologií a postoji vedení, které podporují iniciativu, zavádění nových myšlenek a trvalé zlepšování, je firma schopna čelit negativním průvodním jevům, které s sebou silná kultura přináší.

Dotazníkové šetření mezi dělníky útvaru „vstřikolisová výroba“ však ukázalo i na místa s potenciálem ke zlepšení. Jedná se především o zapracování nových pracovníků po nástupu do zaměstnání a péči o zaměstnance. Jisté rezervy vykazuje i uplatňovaný systém vzdělávání.

Na základě projednání výsledků dotazníkového šetření s vedoucím výroby navrhuji k eliminaci zjištěných nedostatků přijmout následující opatření.

V současnosti uplatňovaná praxe, kdy je za formování pracovních schopností nových výrobních dělníků odpovědný přidělený „patron“, by dle mého názoru měla doznat následujících změn:

- Osoba patrona by měla být pečlivěji vybírána. Patron by neměl být pouze odborníkem ve své oblasti, měl by mít i otevřený a tolerantní přístup k lidem a především být ochoten předávat své znalosti a dovednosti.
- Pracovníci, kteří vykonávají funkci patrona, by se měli zúčastnit školení k osvojení metodiky instruktáže a asistování.
- Patronům by měla být v době zaškolování nováčků snížena výkonová norma tak, aby byli schopni věnovat zaškolování nových pracovníků potřebný čas.

- Zaškolování by nemělo být vyhodnocováno pouze před uplynutím tříměsíční zkušební doby. Odpovědný nadřízený by měl proces orientace nového pracovníka průběžně sledovat a vyžadovat zpětnou vazbu nejen od patrona, ale i nováčka samotného.
- Zároveň by měla být jasně stanovena kritéria úspěšného zapracování, na základě kterých bude možno pokrok v zaškolování sledovat a finančně motivovat odpovědného patrona.

Pokud jde o zlepšení účinnosti systému vzdělávání, zasloužila by si tato oblast jistě samostatnou hlubší analýzu. Nicméně se domnívám, že určité zlepšení by přinesla implementace modulu personálního informačního systému týkajícího se vzdělávání pracovníků. Jelikož jsou kvalifikační profily pracovníků v současnosti vedeny a aktualizovány pouze v papírové podobě, je pro vedoucího výroby, který má na starosti téměř 120 pracovníků, identifikace odchylek od požadovaného stavu dle jeho vlastního vyjádření úkolem téměř nezvladatelným. Často tak bývá určení potřeb vzdělávání pro oblast výroby spíše záležitostí intuice a zkušenosti. Kromě toho společnost již potřebný software s modulem „Výchova a vzdělávání“ vlastní, takže by jeho implementace nepředstavovala žádnou významnou nákladovou položku.

Dotazníkové šetření ukázalo, že téměř 32 % respondentů se domnívá, že společnost TPE jim neposkytuje náležitou péči. To je velmi závažné zjištění, protože právě úroveň péče o pracovníky do značné míry ovlivňuje nejen spokojenost zaměstnanců, ale i atraktivnost firmy jako zaměstnavatele. Jelikož ve společnosti sama pracuji, nevěřím, že by se nespokojenost mohla týkat bezpečnosti

a ochrany zdraví pracovníků, protože firma v této oblasti činí mnohé nad rámec svých zákonných povinností. Úprava pracovní doby či pracovního režimu pro pracovníky výroby by byla relativně problematickou záležitostí. Jsem přesvědčena, že úspěch by měla především opatření týkající se pracovního prostředí:

- Zvětšení rozestupů mezi jednotlivými lisy. Stroje jsou v současnosti umístěny příliš blízko u sebe a pracovníci tak nemají dostatek prostoru pro manipulaci s výrobky, kartonáží a komponenty.
- Obnovení vybavení odpočinkového koutu ve výrobní hale. Firma v posledních letech investovala nemalé finanční prostředky do nejmodernějšího technologického vybavení, odpočinkový kout je však zařízen předměty, které byly při založení firmy přivezeny z mateřské společnosti. Výměna stolů, židlí i značně opotřebené kuchyňské linky by se jistě setkala s pozitivním ohlasem zaměstnanců.

5 Závěr

Firemní kultura zásadním způsobem ovlivňuje každý aspekt organizačního života, včetně strategie, struktury, řídicích procesů, vztahů pracovníků k organizaci a mezi sebou navzájem.

Jako způsob myšlení a vnímání, který v organizaci převládá, má firemní kultura také funkci externí, protože ovlivňuje přizpůsobivost organizace vůči okolnímu prostředí. Přestože je firemní kultura zakotvena v minulosti a vychází z tradic organizace, ovlivňuje její současné i budoucí působení.

Firemní kultura předkládá pracovníkům organizace osvědčené způsoby řešení problémů a žádoucí způsoby chování a tím snižuje jejich nejistotu. Jak se mi podařilo prokázat v rámci diagnostiky firemní kultury společnosti TPE, přispívá zdravá kultura k ochotě pracovníků angažovat se pro cíle organizace, posiluje jejich loajalitu a odpovědnost vůči firmě. Pozitivní roli hraje firemní kultura také v oblasti efektivní vnitropodnikové komunikace a motivace pracovníků.

Bylo by mylné se domnívat, že silná a zdravá podniková kultura vznikne sama od sebe z logiky činnosti podniku. Úkolem managementu je srozumitelně formulovat žádoucí hodnoty, normy a pravidla chování. Dle mého názoru jsou to především vedoucí pracovníci, kteří vytvářejí žádoucí firemní kulturu osobní přesvědčivostí, vlastním příkladem a otevřeným přístupem k pracovníkům.

V současném internacionalizovaném podnikatelském světě je jednou z hlavních výzev pro manažery předcházení kulturním střetům a zvládání kulturní diverzity. Management ani řadoví pracovníci mezinárodních

společností by neměli považovat cizí kulturu za něco nepřírozeného či podřadného. Úlohou managementu by mělo být rozpoznat, co je smysluplné z cizích kultur převzít a co by se naopak do stávajících norem, hodnot a pravidel chování z těchto kultur nemělo dostat. Myslím si, že cílem mezinárodních společností, by nemělo být prosazovat jednu jedinou „nejlepší“ kulturu, ale vytvořit jakýsi vhodný „mix“ všech zúčastněných kultur.

6 Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, Michael. 2007. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. 2002. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František. 1996. Organizační chování. 1. vydání. Olomouc : Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

BROOKS, Ian. 2003. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Vydání 1. Praha : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

DĚTINA, Jiří; ODCHÁZEL, Jiří. 2007. Management a moderní organizování firmy. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

DĚTINA, Jiří; CEJTHAMR, Václav. 2005. Management a organizační chování. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

Leitsätze. Freudenberg & Co. [online]. Weinheim (DE) : Freudenberg & Co., 1999. Aktualizace 1. června 1999 [cit. 2009-01-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.freudenberg.de>>.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan. 2007. Kultury a organizace: Software lidské mysli – Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha : Linde, 2006. ISBN 80-86131-70-X.

KOČIANOVÁ, Renata. 2007. Personální činnosti. Praha : Mowshe, 2007. ISBN 978-80-239-9211-3.

KOLMAN, Ludek et. al., Cross-cultural differences in Central Europe. Journal of Managerial Psychology, 2003, vol. 18, no. 1., s. 76–88.

Interní materiály společnosti Těsnění a pružné elementy

LEHMANOVÁ, Zuzana. 1999. Kulturní dimenze mezinárodních vztahů. 1. vydání. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1999. ISBN 80-7079-850-5.

LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan a kol. 2004. Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. 2002. Organizační kultura: zkrácená verze habilitační práce. Brno : Vysoké učení technické, 2002. ISBN 80-214-2141-X.

NAKONEČNÝ, Milan. 2005. Sociální psychologie organizace. Vydání 1. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X.

NOVÝ, Ivan; SCHROLL-MACHL, Sylvia. 2005. Spolupráce přes hranice kultur. Vydání 1. Praha : Management Press, 2005. ISBN 80-7261-121-6.

NOVÝ, Ivan; SCHROLL-MACHL, Sylvia. 2003. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. 3. vydání. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261-089-9.

NOVÝ, Ivan a kol. 1996. Interkulturální management: Lidé, kultura a management. Vydání 1. Praha : Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-260-3.

NOVÝ, Ivan. 1993. Podniková kultura a identita. 1. vydání. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1993. ISBN 80-7079-159-4.

PFEIFER, Luděk; UMLAUFOVÁ, Miloslava. 1993. Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha : Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.

SAKSLOVÁ, Věra; ŠIMKOVÁ, Eva. 2006. Základy řízení lidských zdrojů: Systematický přehled základní personální problematiky. Vyd. 2. Hradec Králové : Gaudeamus, 2006. ISBN 80-7041-212-7.

SCHEIN, Edgar H. 1992. Organizational Culture and Leadership. 2nd ed. San Francisco : Jossey-Bass Publisher, 1992. ISBN 0-7879-0362-0.

SCHROLL-MACHL, Sylvia; NOVÝ, Ivan. 2003. Perfekt geplant oder genial improvisiert? 2. Auflage. Meruný : Rainer Hampp Verlag. 2003. ISBN 3-87988-720-9.

ŠIGUT, Zdeněk. 2004. Firemní kultura a lidské zdroje. Vyd. 1. Praha : ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

ŠROŇEK, Ivan. 2001. Kultura v mezinárodním podnikání. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0012-3.

ŠTIKAR, Jiří aj. 2003. Psychologie ve světě práce. 1. vydání. Praha : Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

TRUNEČEK, Jan. 2004. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. 2. vydání. Praha : Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-67-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VLÁČIL, Jan a kol. 1997. Organizační kultura v českém průmyslu.
Vydání 1. Praha : CODEX Bohemia, 1997. ISBN 80-85963-42-6.

7 Bibliografie

BRIDGES, William. Typologie organizace: Využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace. Vydání 1. Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-137-2.

KOLMAN, Luděk. Komunikace mezi kulturami: Psychologie interkulturních rozdílů. Vydání 1. Praha : Česká zemědělská univerzita, 2001. ISBN 80-213-0735-8.

PAVLICA, Karel a kol. Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací. Vydání 1. Praha : Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-25-4.

8 Přílohy

Příloha A, Maketa dotazníku 1: Maketa dotazníku k průzkumu firemní kultury

Příloha B, Tabulka 2: Zkoumaný soubor a vzorek respondentů

Příloha C, Tabulka 3: Výsledky dotazníkového šetření v oblasti „Identifikace pracovníků se společnostmi“

Příloha D, Tabulka 4: Výsledky dotazníkového šetření v oblasti „Informovanost, komunikace a spolupráce“

Příloha E, Tabulka 5: Výsledky dotazníkového šetření v oblasti „Vzdělávání pracovníků“

Příloha F, Tabulka 6: Výsledky dotazníkového šetření v oblasti „Hodnocení, odměňování a motivace“

Příloha G, Tabulka 7: Aritmetický průměr hodnot odpovědí na jednotlivé otázky v dotazníkovém šetření

Příloha A, Maketa dotazníku 1: Maketa dotazníku k průzkumu firemní kultury

Vážený spolupracovníci,

dovoluji si Vám předložit dotazník zaměřený na průzkum firemní kultury naší společnosti. Cílem průzkumu je diagnostikovat stávající firemní kulturu a odkrýt potenciál pro její případné zlepšení.

Dotazník je anonymní.

Vyplněné dotazníky prosím vložte nejpozději do 12. února 2009 do připravené schránky, která je umístěna na skřínce pro ochrannou obuv pod schody v přízemí.

Předem Vám děkuji za čas strávený vyplňováním dotazníku.

Vladimíra Schmidt
ŘJ

Pokyny pro vyplnění dotazníku – část A
Prosím, zaškrtněte odpovídající možnost.

Pohlaví

Muž ☐

Žena ☐

Nejvyšší dosažené vzdělání

Základní ☐

Střední odborné s vyučením ☐

Vyšší než střední odborné s vyučením ☐

Délka zaměstnání ve společnosti

Méně než 1 rok ☐

1 až 3 roky ☐

3 až 6 let ☐

6 a více let ☐

Příloha A, Maketa dotazníku 1 – pokračování: Maketa dotazníku k průzkumu firemní kultury

Pokyny pro vyplnění dotazníku – část B

Prosím, zaškrtněte jedno číslo podle míry Vašeho souhlasu:

5 – určitě ano, 4 – spíše ano, 3 – částečně, 2 – spíše ne, 1 – určitě ne.

	5	4	3	2	1
1. Jste hrdý/á na to, že pracujete pro společnost TPE?					
2. Máte pozitivní vztah k hodnotám, které jsou v TPE uplatňovány při každodenní práci?					
3. Považujete úspěchy společnosti TPE i za své úspěchy?					
4. Doporučil/a byste zaměstnání v TPE svým známým či příbuzným?					
5. Znáte "hlavní zásady" koncernu Freudenberg, politiku jakosti, politiku integrovaného systému managementu a cíle společnosti TPE?					
6. Víte, jak Vaše práce přispívá k naplnění cílů TPE?					
7. Jste o dění ve společnosti informován/a pravdivě a včas?					
8. Funguje dobře komunikace a spolupráce s Vašimi kolegy?					
9. Je ve firmě podporována týmová práce?					
10. Byl/a jste po nástupu do TPE řádně zapracován/a?					
11. Máte v TPE prostor uplatnit Vaši kvalifikaci a schopnosti?					
12. Je dle Vašeho názoru současný systém vzdělávání pracovníků v TPE účinný?					
13. Rozumíte systému, dle kterého jste hodnocen/a a odměňován/a?					
14. Jsou pracovní výkony odměňovány spravedlivě?					
15. Zajímají se nadřízení o Vaše návrhy a nápady?					
16. Ovlivňuje přístup Vašich nadřízených pozitivně Vaši motivaci?					
17. Pečuje TPE dostatečně o své zaměstnance?					

Příloha B, Tabulka 2: Zkoumaný soubor a vzorek respondentů

Tabulka č. 2 – Zkoumaný soubor a vzorek respondentů (interní materiály společnosti TPE a výsledky dotazníkového šetření)

Soubor		Společnost TPE		Respondenti dotazníku	
		Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Celkový počet		176	100%	60	100%
Složení podle pohlaví	Muži	91	52%	28	47%
	Ženy	85	48%	32	53%
Nejvyšší dosažené vzdělání	Základní	26	15%	10	17%
	Střední odborné s vyučením	99	56%	35	58%
	Vyšší než střední odborné s vyučením	51	29%	15	25%
Pracovní zařazení	Technicko-hospodářský pracovník	21	12%	0	0%
	Dělník	155	88%	60	100%
Délka zaměstnání ve společnosti	Méně než jeden rok	19	11%	10	17%
	Jeden až tři roky	41	23%	12	20%
	Tři až šest let	28	16%	12	20%
	Šest a více let	88	50%	26	43%

Příloha C, Tabulka 3: Výsledky dotazníkového šetření v oblasti „Identifikace pracovníků se společností“

Tabulka č. 3 – Výsledky dotazníkového šetření v oblasti „Identifikace pracovníků se společností“ (výsledky dotazníkového šetření)

Ot. č.	Zaměření otázky	Určitě ano (5)	Spíše ano (4)	Částečně (3)	Spíše ne (2)	Určitě ne (1)	Celkem	
1.	Hrdost na práci ve společnosti	17	30	12	1	0	60	Abs. čet.
		28,33%	50,00%	20,00%	1,67%	0,00%	100,00%	%
2.	Pozitivní vztah k firemním hodnotám	15	20	22	2	1	60	Abs. čet.
		25,00%	33,33%	36,67%	3,33%	1,67%	100,00%	%
3.	Identifikace pracovníků s úspěchy společnosti	28	15	12	3	2	60	Abs. čet.
		46,67%	25,00%	20,00%	5,00%	3,33%	100,00%	%
4.	Doporučení zaměstnání ve společnosti	34	22	2	0	2	60	Abs. čet.
		56,67%	36,67%	3,33%	0,00%	3,33%	100,00%	%

Příloha D, Tabulka 4: Výsledky dotazníkového šetření v oblasti „Informovanost, komunikace a spolupráce“

Tabulka č. 4 – Výsledky dotazníkového šetření v oblasti „Informovanost, komunikace, spolupráce“ (výsledky dotazníkového šetření)

Ot. č.	Zaměření otázky	Určitě ano (5)	Spiše ano (4)	Částečně (3)	Spiše ne (2)	Určitě ne (1)	Celkem	
5.	Znalost hodnot, politik a cílů společnosti	39	16	5	0	0	60	Abs. čet.
		65,00%	26,67%	8,33%	0,00%	0,00%	100,00%	%
6.	Znalost vlastního přispění k dosažení cílů	16	18	16	5	5	60	Abs. čet.
		26,67%	30,00%	26,67%	8,33%	8,33%	100,00%	%
7.	Pravdivost a včasnost informací	35	13	12	0	0	60	Abs. čet.
		58,33%	21,67%	20,00%	0,00%	0,00%	100,00%	%
8.	Komunikace a spolupráce s kolegy	33	24	2	1	0	60	Abs. čet.
		55,00%	40,00%	3,33%	1,67%	0,00%	100,00%	%
9.	Podpora týmové práce	17	28	13	2	0	60	Abs. čet.
		28,33%	46,67%	21,67%	3,33%	0,00%	100,00%	%

Příloha E, Tabulka 5: Výsledky dotazníkového šetření v oblasti „Vzdělávání pracovníků“

Tabulka č. 4 – Výsledky dotazníkového šetření v oblasti „Vzdělávání pracovníků“
(výsledky dotazníkového šetření)

Ot. č.	Zaměření otázky	Určitě ano (5)	Spíše ano (4)	Částečně (3)	Spíše ne (2)	Určitě ne (1)	Celkem	
10.	Řádné zapracování po nástupu do společnosti	5	13	26	11	5	60	Abs. čet.
		8,33%	21,67%	43,33%	18,33%	8,33%	100,00%	%
11.	Uplatnění kvalifikace a schopností	26	10	19	4	1	60	Abs. čet.
		43,33%	16,67%	31,67%	6,67%	1,67%	100,00%	%
12.	Účinnost systému vzdělávání	13	23	12	5	7	60	Abs. čet.
		21,67%	38,33%	20,00%	8,33%	11,67%	100,00%	%

Příloha F, Tabulka 6: Výsledky dotazníkového šetření v oblasti „Hodnocení, odměňování a motivace“

Tabulka č. 6 – Výsledky dotazníkového šetření v oblasti „Hodnocení, odměňování a motivace“ (výsledky dotazníkového šetření)

Ot. č.	Zaměření otázky	Určitě ano (5)	Spíše ano (4)	Částečně (3)	Spíše ne (2)	Určitě ne (1)	Celkem	
13.	Pochopení systému hodnocení a odměňování	21	17	17	2	3	60	Abs. čet.
		35,00%	28,33%	28,33%	3,33%	5,00%	100,00%	%
14.	Spravedlnost odměňování	23	14	18	2	3	60	Abs. čet.
		38,33%	23,33%	30,00%	3,33%	5,00%	100,00%	%
15.	Zájem vedení o návrhy a nápady pracovníků	35	16	5	1	3	60	Abs. čet.
		58,33%	26,67%	8,33%	1,67%	5,00%	100,00%	%
16.	Motivace nadřazenými pracovníky	20	22	16	1	1	60	Abs. čet.
		33,33%	36,67%	26,67%	1,67%	1,67%	100,00%	%
17.	Péče o zaměstnance	8	13	20	12	7	60	Abs. čet.
		13,33%	21,67%	33,33%	20,00%	11,67%	100,00%	%

Příloha G, Tabulka 7: Aritmetický průměr hodnot odpovědí na jednotlivé otázky v dotazníkovém šetření

Tabulka č. 7 – Aritmetický průměr hodnot odpovědí na jednotlivé otázky v dotazníkovém šetření (výsledky dotazníkového šetření)

Otázka číslo	Zaměření otázky	Aritmetický průměr hodnoty odpovědí
1.	Hrdost na práci ve společnosti	4,05
2.	Pozitivní vztah k firemním hodnotám	3,77
3.	Identifikace pracovníků s úspěchy společnosti	4,07
4.	Doporučení zaměstnání ve společnosti	4,43
5.	Znalost hodnot, politik a cílů společnosti	4,57
6.	Znalost vlastního přispění k dosažení cílů	3,58
7.	Pravdivost a včasnost informací	4,38
8.	Komunikace a spolupráce s kolegy	4,48
9.	Podpora týmové práce	4,00
10.	Řádné zapracování po nástupu do společnosti	3,03
11.	Uplatnění kvalifikace a schopností	3,93
12.	Účinnost systému vzdělávání	3,50
13.	Pochopení systému hodnocení a odměňování	3,85
14.	Spravedlnost odměňování	3,87
15.	Zájem vedení o návrhy a nápady pracovníků	4,32
16.	Motivace nadřazenými pracovníky	3,98
17.	Péče o zaměstnance	3,05

Evidenční list knihovny

Bakalářské práce se půjčují pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

Schmidt, V.: Firemní kultura

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoliv jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis